

José Carlos Fernández Duarte

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

UNA PERSPECTIVA DESDE LA LIBERTAD

CUADERNOS CONSEJO EDITORIAL

Presidente

D. Enrique de Sendagorta

D. Horst Albach (Universidad de Bonn)
D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)
D^a Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)
D. Tomás Calleja Canelas (Presidente de Fiatlux)
D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA)
D. Ricardo Crespo (Universidad Nacional de Cuyo y Universidad Austral)
D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona)
D. Santiago García Echevarría (Universidad de Alcalá)
D. Agustín González Enciso (Universidad de Navarra)
D. Nicolás Grimaldi (Universidad de París-Sorbona)
D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)
D. Enrique Martín López (Universidad Complutense de Madrid)
D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)
D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)
D. Leonardo Polo Barrena (Universidad de Navarra)
D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid)
D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)
D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)
D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)
D. Guido Stein (IESE)

Director

D. Agustín González Enciso

Subdirector

D. Alfredo Cruz

Editoras

D^a Marina Martínez
D^a M^a Cristina Bozal

Editor Asociado

D. Iñaki Vélaz (Vialogoscopio)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N^o 110 Junio de 2009
© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra
31080 Pamplona. España
e-mail: cbozal@unav.es y marina@unav.es
[http:// www.unav.es/empresayhumanismo](http://www.unav.es/empresayhumanismo)
Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.
ISSN: 1139-8698
Depósito Legal: NA-638/1987
Diseño y producción: IDAZLUMA, S.A.
Impreso en España

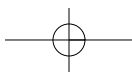
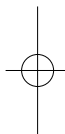
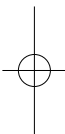


Impreso en papel
certificado que
proviene de bosques
gestionados de forma
sostenible y fuentes
controladas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
I. EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA	11
1. Noción de bien común	13
2. Diversos equívocos en torno al bien común	18
3. Antecedentes de la crítica utilitarista	21
4. Finalidades de la empresa: ¿por qué no el bien común?	23
4.1. Importancia del fin en la acción humana.....	26
4.2. Análisis de las distintas finalidades presentes en la empresa	29
5. Implicaciones dentro de la organización	36
6. Bien común de la sociedad y bien común de la empresa.....	46
II. EL PAPEL DE LA LIBERTAD PERSONAL EN EL BIEN COMÚN	51
1. La conexión entre libertad humana y bien común	51
1.1. Breve conceptualización de la libertad.....	52
1.2. Libertad, bien y bien común	55
1.3. Rasgos de la libertad en la empresa.....	57
2. Libertad y responsabilidad	62
2.1. Responsabilidad en los medios, resultados y motivos	64
2.2. La responsabilidad de la empresa “hacia fuera”	66
3. La organización informal	68
3.1. Principios de interacción con las organizaciones informales.	71
3.2. Creatividad e innovación	74
3.3. ¿Cómo promover la creatividad y la innovación?	75
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	101





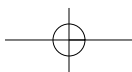
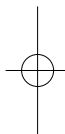
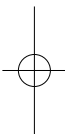
Nota Biográfica

José Carlos Fernández Duarte es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Dr. José Matías Delgado (El Salvador) y Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra. Columnista ocasional en su país, trabajó en la Universidad del Istmo (Guatemala) y en diversas instituciones educativas privadas en El Salvador, tanto a nivel docente (especialmente en las áreas de Filosofía, Métodos de Investigación y Desarrollo de Valores) como de dirección. Ha desarrollado proyectos en el área empresarial, en el campo del análisis de ventas y gestión de ferias de negocios. Actualmente cursa estudios de ampliación en Teología en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz (Roma).



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte



INTRODUCCIÓN

La aparición de lo que en términos generales suele llamarse Responsabilidad Social Corporativa ha puesto de manifiesto la dificultad, desde el enfoque liberalista y socialista, de conjugar una responsabilidad –dar cuenta a terceros de los propios actos– que sea social –que ese tercero sea la sociedad, en cuanto distinta a la empresa– con una lógica que sólo admite como aceptable el máximo beneficio para quien realiza el cálculo¹. Esto ha contribuido a repensar el papel de la empresa en la sociedad. ¿Qué es lo que ella debe hacer, si es que debe hacer algo?

Aunque las respuestas son diversas, está claro que establecer como finalidad última de la empresa el incremento de los beneficios de quienes proporcionaron el capital –al menos hoy– levanta una razonable duda. Una duda que, aunque ha adquirido más relevancia a partir de la Responsabilidad Social Empresarial, ya había sido atisbada por el *management*, que la planteaba no como un problema de la empresa hacia la sociedad, sino como una dificultad interna de la empresa: para que los empleados eleven su rendimiento, hace falta cierta interiorización del fin, hacerlo “suyo”; sin embargo, trabajar primariamente para el beneficio de otro no deja de impedir dicha interiorización. Todo indica que, para hacer propio un fin, hace falta caer en la cuenta del bien personal que representa. De las propuestas que del *management* se derivaron surgió el interés por lo relacionado con la cultura de la organización y por lo que se ha dado en llamar Gobierno Corporativo.

La ética ya había apuntado las dificultades señaladas por el *management* basándose en el valor de la persona humana. El puro lucro como fin empresarial puede llevar a dejar de lado cualquier valoración moral acerca de los medios que se utilizan para obtenerlo²: la persona viene a convertirse en un recurso de explotación, que debe maximizarse de



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

acuerdo con la función de utilidad de la empresa, a costa de despreciar su libertad personal y su legítima participación en los beneficios de su trabajo.

A pesar de las críticas que esa visión de la empresa, cuya finalidad primordial es la generación de beneficio, ha recibido desde esas tres áreas –Responsabilidad Social, *management* y ética–, no se ha producido un cambio en los fundamentos de esa concepción. La tendencia ha sido incorporar las formas organizativas que cada una de ellas sugieren –usualmente, normas administrativas–, creyendo que de esta manera se resolverán los problemas que se señalaban.

El planteamiento de fondo sigue siendo el mismo: los consejos se toman porque, a fin de cuentas, aumentan el rendimiento de la compañía. Sin embargo, dado que los supuestos teóricos de partida siguen sin alterarse, lo que la empresa ha aprendido de la ética ha sido bastante peculiar: se debe ser ético porque, en algún momento, ayuda a maximizar beneficios. ¿Qué pasa cuando, de hecho, la acción correcta –aunque garantice beneficios– no los maximiza?

¿Cabe entender la finalidad de la empresa de otra manera? Algunos piensan que no, que lo único que se puede es incluir como apéndices otros fines que actúen como límites de la manera de obtener beneficio. Otros, sin negarlo completamente, piensan que el único camino es que todos “los de dentro de la empresa” participen justamente de las utilidades. Y otros más piensan que sí, que la finalidad de la empresa es otra, pero que un elemento que no puede faltar en su consecución es el incremento de beneficios. En el fondo estos últimos dicen: “beneficios para la empresa, pero no la empresa para los beneficios”.

Dentro de este último grupo se incluye esta propuesta. Su objetivo es mostrar que cabe una manera de entender el fin de la empresa que implique soluciones para los problemas actualmente planteados desde

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



las perspectivas mencionadas, sin dejar de lado la obligación de generar rendimientos. Esa manera particular de entenderlo es el bien común como fin de la empresa. Pero así como la finalidad se relaciona con los medios que deben usarse para alcanzarla, se muestra también que no puede pensarse en el bien común como finalidad si no se entiende correctamente la libertad de las personas que participan en él.

Cabría pensar que la importancia de esta propuesta radica en la capacidad que tiene el modelo para resolver los problemas actuales del *management*, de la responsabilidad social, o del papel de la ética en la empresa. Y no se estaría del todo equivocado. Sin embargo, su justificación es más profunda. La posibilidad del bien común dentro de la empresa entronca tanto con la forma de entender al hombre como ser social y como ser libre, como con la manera de entender la política, ya que la economía ha invadido los fundamentos de la ciencia política. Economía y política están íntimamente relacionadas, más aún cuando la lógica económica se convierte en rectora de la ciencia política, como ocurre en muchos casos. Por lo tanto, también este trabajo abre las puertas para introducir nuevamente en la política el bien común como principio rector, pues es en la política donde se desarrolla el bien común en su sentido más pleno.

El trabajo, por tanto, no tiene como motivo primordial dar solución a unos problemas concretos. Se trata de proporcionar unos principios de operación dentro de la organización que permitan tanto resolver unos problemas concretos como cambiar la manera de entender la empresa. En este sentido, lo que se propone no viene al caso sólo por los problemas actuales, sino para mostrar un campo de estudio en el que muchos ya se han adentrado.

La base teórica de esta propuesta es la ética y la filosofía social tomista, puesta al día por autores como Messner, Utz y Millán Puelles; por otro lado, se toman las propuestas de varios autores del campo del



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

management –Carlos Llano, J.A. Pérez López, P. Drucker, entre otros– para mostrar cómo se puede engarzar el bien común con *la forma de ser* característica de la empresa. Así, se toman las ideas de los primeros para construir, de acuerdo con los criterios de la teoría de la organización empresarial propuesta por los segundos, una estructura que permita el establecimiento del bien común como la prioridad de la empresa. En ese sentido, esta investigación no pretende ser solamente especulativa, sino mostrar la relación existente entre la teoría filosófica y la conceptualización de la empresa a partir de la forma en que ésta realiza su actividad.

En el primer capítulo se muestra lo que dentro de la corriente de la filosofía social tomista se ha entendido como bien común de la sociedad y qué implicaciones tendría, de acuerdo con su caracterización, en la manera de entender la empresa. También se señala la relación que tiene el bien común de la empresa con el bien común de la sociedad, en tanto que se entiende que el primero está subordinado al segundo.

En el segundo capítulo se desarrolla el concepto de libertad personal desde la perspectiva de la filosofía aristotélico-tomista. Partiendo de ahí se explica cómo influye dicha libertad –en cuanto condición de posibilidad– en el bien común y cómo éste influye también en la forma de ejercer la libertad humana dentro de la organización, en los campos de la organización informal, la creatividad y la innovación.

Se concluye, en la última parte del trabajo y como consecuencia de lo expuesto, que el bien común no sólo *puede ser* la finalidad de la empresa: *debe serlo*. Ahora bien, esa realización del bien común dentro de la empresa implica un desarrollo peculiar de la dirección de empresas como gobierno, en cuanto que su actuar está guiado por la prudencia política y no por razones instrumentales.



I. EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

¿Cómo puede sostenerse que la finalidad de la empresa es el bien común? ¿Acaso no ha resultado exitoso el modelo que propone la utilidad o el beneficio económico como finalidad primordial de la empresa? Si por exitoso se entiende que dicho modelo se ha utilizado, y que los resultados predichos por el modelo han ocurrido con cierta precisión, no puede objetarse ningún defecto. El problema radica en las múltiples variables que el modelo deja de lado y que, por tanto, no puede predecir³, tales como el deterioro medioambiental, la motivación y satisfacción laboral, la calidad del servicio, la creatividad y la innovación, etc.

Con el objetivo de incorporar estos factores a la función de maximización de beneficios, se ha buscado traducirlos a indicadores cuantificables. En orden a conocer cómo afectan a la utilidad, deben mostrarse numéricamente. Pero este reduccionismo de la realidad empresarial a sus aspectos cuantificables corre un serio riesgo. Como señala Llano, esta mentalidad tiende a identificarse con la llamada “falacia de Mac-Namara”: “primero, medir lo que se puede medir; segundo, descartar lo que no puede medirse o darle un valor arbitrario; tercero, asumir que lo que no puede medirse no es importante: esto es ceguera; cuarto, decir que lo que no puede medirse no existe: esto es suicidio”⁴.

Así, si el dinero es el objetivo de la función de maximización de la empresa, es probable que se llegue a la ceguera de la que habla Mac-Namara. Si el beneficio monetario es lo importante, cobrarán valor todas aquellas actividades que logren aumentarlo significativamente. Ahora, ¿qué pasa si esas actividades lo aumentan en el presente pero luego terminan haciéndolo imposible en el futuro? Parece que la mayo-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

ría apostar por un beneficio a largo plazo. Realizar esa apuesta significa que la finalidad de operación de la empresa ya no es inmediatamente el dinero, sino su subsistencia. Esta no la garantizan solamente los indicadores financieros sino una multitud de aspectos intangibles que dan razón del comportamiento de los indicadores. Luego lo importante ya no es siquiera el control de los indicadores financieros, sino verificar la presencia de dichos aspectos intangibles, que usualmente tienen su origen en la forma peculiar de quienes componen la empresa: las personas.

La finalidad inmediata de las acciones de la empresa, según este razonamiento, es la generación de comportamientos en las personas que garanticen la subsistencia de la organización, para que, de esta manera, se pueda asegurar el beneficio. Pero, como algunos han señalado, esos comportamientos personales no pueden surgir si la finalidad de la empresa es primariamente un beneficio económico. Es paradójico: el beneficio económico se asegura sólo si éste no es lo que la empresa y sus componentes se preocupan primariamente por conseguir.

Todo indica, pues, que las utilidades son una parte de lo que la empresa debe realmente conseguir. Las utilidades no son lo único, ni lo primario. ¿Qué es lo que está antes de éstas, si es que hay algo? Múltiples autores han planteado diversas alternativas a la pregunta por la finalidad de la empresa, distintas de la sola finalidad económica. Lo que se plantea aquí es el desarrollo de una de esas posibilidades que engloba a todas las anteriores: que la finalidad de la empresa es la creación de un bien común⁵.

Antes de mostrar cómo engloba el bien común esas finalidades es menester situar el concepto de bien común, que no pocas veces ha sido fuente de malentendidos, tanto en la teoría política como en la económica.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



1. Noción de bien común

La noción de bien humano está ligada necesariamente a la definición de bien común. Dado que el bien común es también un bien del hombre, conviene hacer unas breves consideraciones sobre éste.

El bien del hombre, dentro de la tradición aristotélico-tomista, se entiende como aquello que perfecciona la naturaleza humana: al ser adquirido, mejora de alguna manera al ser humano. Cabe hablar de distintos tipos de bienes dentro de esta descripción general. Dentro de esa gran diversidad se encuentran los que se adquieren mediante “acciones libres que conducen al hombre a la consecución de su fin último”⁶, que se denominan morales. Estos bienes morales pueden perfeccionar en el hombre tanto el aspecto espiritual (por ejemplo, el amor a los demás) como el corporal (por ejemplo, el alimento necesario para la subsistencia), y en algunos casos, ambos. También dentro de los bienes morales cabe distinguir entre bienes útiles y bienes honestos: los primeros son los que se quieren como medio para obtener otro bien, y los segundos los que pueden ser queridos por sí mismos y no sólo en relación a otro bien, es decir, como medio.

El bien común es un bien moral honesto. En su aspecto ontológico o esencial se define como aquel bien “que puede ser participado por todos y cada uno de los miembros de una comunidad humana”. Es diferente del interés común, en cuanto que éste implica solamente voluntades que coinciden en la apetencia de un objeto o bien particular –individual y privado–. Así pues, mientras que un bien humano sin más puede pertenecer sólo a un individuo, el bien común se distingue por su carácter de participable. Usualmente, el ámbito en el que suele traerse a colación este concepto es la teoría política y social, en donde se le atribuye el carácter de fin de la sociedad humana. Messner, apoyándose en la naturaleza social del hombre –que exige para realizarse la cola-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

boración de los demás—, lo expresa de la siguiente manera: “El fin de la sociedad es, en consecuencia, la ayuda que todos necesitan para el cumplimiento responsable de las tareas vitales fundadas en los fines existenciales. Como esta ayuda se hace posible por la unión de todos los miembros de la sociedad, y es al mismo tiempo necesitada por todos, se le da el nombre de bien común, utilidad común, o bien social”⁷.

La organización humana, incluyendo la economía, se ordena al logro de ese fin de la sociedad. Desde esta perspectiva el fin de la economía es ciertamente el uso eficiente de los factores de producción para satisfacer necesidades del mejor modo posible, pero está subordinado a los fines de la naturaleza humana. En ese contexto la economía no busca satisfacer cualquier necesidad de cualquier manera ya que, en caso contrario, deja de estar ordenada al bien común, por dejar de estar ordenada al hombre⁸.

La definición de bien común proporcionada arriba hace referencia al bien común en abstracto, pues no expresa lo que el bien común contiene, sino sólo su cualidad distintiva. Millán Puelles distingue en el bien común tres contenidos fundamentales: el bienestar material, la paz y los valores culturales⁹.

Al hablar de bienestar material se está indicando una situación o estado de satisfacción compartida por los miembros de una sociedad, situación que sólo puede darse a través de una correcta distribución de los bienes materiales¹⁰. Más que la simple posesión de los bienes materiales se busca “la conveniente y debida participación de todos los ciudadanos en ellos”¹¹. De esta distribución se ocupa la justicia social.

La paz se refiere en primer lugar a aquella concordia que se logra por el común acuerdo entre los hombres respecto a los bienes —espirituales y materiales— que les convienen. Aquí actúa como causa fundamental la



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

amistad, virtud social por excelencia. Pero también se refiere a la paz interior de cada persona, que es la “unificación y ordenación de las tendencias internas”, que “supone e incluye la paz exterior, y por ello es más perfecta”¹².

Finalmente, los valores culturales son bienes de carácter espiritual y ético. Son la finalidad que se persigue con los dos elementos anteriormente expuestos, pues se refieren, en sentido amplio, a los mejores bienes que el hombre puede poseer según su naturaleza¹³.

Ahora bien, es cierto que la definición y los contenidos expuestos hasta el momento responden a la noción de bien común en cuanto fin de la sociedad. Eso no quiere decir que sólo se pueda hablar de bien común en la medida en que se considera la sociedad como un todo. Al contrario, el hecho de que el fin de la sociedad sea ese bien, exige también la subordinación de las organizaciones humanas que componen la sociedad al cumplimiento de ese fin. Esta afirmación no implica que estas organizaciones inferiores a la sociedad no puedan tener otros fines particulares honestos¹⁴. Lo que implica es que no deben impedir mediante sus acciones la realización del bien común.

La realización de este bien común es fundamentalmente dinámica en cuanto que los miembros que componen una sociedad determinada deben esforzarse siempre por realizarlo. No es algo que se alcance y se tenga sin más, sino que siempre es susceptible de crecimiento. Esto es así tanto porque el perfeccionamiento humano a través de la virtud siempre puede ir a más, como por el hecho de que siempre vendrán nuevos miembros que podrán aportar o impedir el bien común.

Con estas orientaciones puede responderse ahora a la pregunta que surge a partir de nuestra insistencia en el bien común como fin de la sociedad: ¿por qué la primacía de este bien? Tres razones que se fundamentan en el peculiar ser del hombre resumen la respuesta.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

La primera es el hombre en cuanto ser social. Desde Aristóteles, diversos filósofos han mostrado que el hombre, si quiere ser tal, debe vivir en sociedad, y en este sentido suele decirse que el hombre es un ser de naturaleza social. Sin embargo, en algunas ocasiones, las implicaciones de la sociabilidad humana no se han entendido del todo bien, y se ha identificado esa sociabilidad con la necesidad material de otros para el cumplimiento de fines particulares¹⁵.

Cuando se habla de naturaleza social, se hace en el sentido de que el hombre no puede desarrollar su ser completamente –en el aspecto material, cultural, y en el ético¹⁶– si no es junto a los demás. Además, se quiere indicar que también el mismo crecimiento individual de cada hombre puede incidir en el crecimiento y desarrollo de los demás hombres positivamente, de tal manera que el bien de una persona no está esencialmente desconectado del bien de los demás.

La sociabilidad humana supone que la persona necesita la ayuda de los demás, pero también que necesita prestarla –cosa que suele olvidarse–. Por ello se considera como fin de la sociedad el bien común, pues considera tanto la mutua ayuda como la participación de todos en los diversos tipos de bienes que así se logran y que pueden beneficiar a todos¹⁷. De ahí que la subordinación de todos al bien común, como más adelante se verá, no constituya perjuicio para nadie.

La segunda razón de la primacía del bien común sobre otros tipos de bienes tiene su origen en la trascendencia a la que está llamado el hombre. Nos referimos aquí a su “capacidad de desconsiderarse a sí mismo y relativizarse; de dominar lo particularizante y cobrar distancia respecto de ello; de dilatarse y hacerse ex-céntrico”¹⁸. Esa trascendencia indica que el hombre es capaz de conocer las cosas en sí mismas, y no sólo conocerlas en sí mismo, en cuanto le sirven a él. Eso es lo propio de los animales, para quienes el mundo sólo tiene un sólo sentido y significado: en cuanto ellos pueden utilizarlo. Es tan importante esta capacidad



de conocer las cosas en sí mismas que Spaemann llega a decir que a los hombres les llamamos personas por “tener, como individuos, capacidad de benevolencia y de relativización de sus propios intereses”¹⁹.

Esta capacidad de relativizar sus propios intereses es el fundamento de la dignidad humana, pues indica que el hombre es un ser absoluto en cuanto que es ser para sí mismo²⁰, y que los demás hombres, en la medida en que son seres racionales y pueden llevar a cabo la misma acción, pueden darse cuenta de ello. Por eso es un error instrumentalizar al hombre para usarlo en la consecución del bien individual de otro. Esto es negar la verdad sobre la naturaleza humana: primero, porque el hombre que utiliza a otro olvida que, al compartir la misma naturaleza, existen bienes que pueden perfeccionarles a ambos; y, segundo, porque no toma en cuenta que el hombre puede aceptar –sin ser coaccionado de ninguna manera– colaborar libremente en un bien común.

Resumiendo: no responde a la dignidad humana ni ser instrumentalizado –porque puede participar libremente en el logro de un fin común– ni ser instrumentalizador –el no poder buscar un mejor bien que no sea el propio. Como bien dice Ana M. González, la dignidad humana más que radicar en la autonomía –en el sentido de buscar fines para sí– radica en su capacidad de donación²¹.

De ahí que pueda decirse que “en último extremo, la índole social de la dignidad humana significa que estamos llamados a alcanzar bienes muy superiores al bien de nuestra individualidad, y que esos bienes sólo pueden ser obtenidos en la forma de bienes comunes”²².

El bien común se constituye como bien superior al bien privado no sólo en la medida en que implica el uso de la capacidad de trascenderse del hombre, sino también en cuanto que respeta la dignidad de todos los que participan en él, de tal forma que “la subordinación al bien común no sólo es compatible con la dignidad de la persona huma-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

na, sino que es también la consecuencia más natural y lógica de dicha dignidad. [...] Querer el bien común sólo pueden hacerlo las personas²³.

Como tercera razón, dejaremos apuntado el hecho de que el bien común desarrolla de un mejor modo la libertad humana, no sólo en cuanto amplía el ámbito de bienes que el hombre puede elegir, sino porque para que el bien común sea efectivamente participado, se necesita que los hombres quieran participar en él. El impulso para apetecer un bien distinto del privado es proporcionado por la libertad, así como el impulso para lograr ese bien y hacerlo posible a los demás. Además, como ya se dijo, el bien común perfecciona la naturaleza humana²⁴.

2. Diversos equívocos en torno al bien común

Sin embargo, no siempre se ha entendido así el concepto de bien común. Ha habido múltiples interpretaciones erróneas, unas que tienen como base la confusión de las relaciones entre el bien común y los diversos bienes personales, y otras que se originan en una deficiente antropología. En este apartado, el enfoque recae en esa primera categoría de distinciones y relaciones.

La distinción más básica es la de bien común y bien particular. La diferencia no radica en el número de participantes en cada uno de los bienes, como si el bien común fuese el bien de la mayoría y el particular el bien de la minoría o el del individuo²⁵. El bien común se caracteriza porque todos pueden llegar a poseerlo, mientras que el bien particular es ciertamente un bien, pero necesariamente de un individuo o de un grupo. Aquí nos referimos al bien particular en cuanto fin último de la actuación ética del hombre, que, como señala Utz, no puede ser aislado del bien común²⁶. En este sentido, el bien común incluye los bienes particulares del mismo modo que el todo incluye a la parte. Así lo



explica Millán Puelles, acudiendo al carácter de fin del bien: “El bien tiene carácter de fin; y así como el fin común de los seres humanos que conviven permite la existencia de los respectivos bienes particulares de cada uno de ellos, siempre que éstos se adapten y se sometan a él, también los bienes particulares son armonizables y compatibles con el bien común, bajo la correspondiente condición de que, en efecto, le estén subordinados”²⁷.

A continuación Millán Puelles explica que el bien común exige que cada cual pueda poseer bienes particulares, así como el fin común también exige que cada cual pueda tener fines particulares.

A partir de la definición de bien particular se puede diferenciar entre las condiciones del bien común –la situación que hace factible la participación en un bien–, de sus contenidos –lo que se busca con él–. Una persona puede encontrarse ante un bien común, comunicable, y no querer participar en él, igual que el que, ante la posibilidad de aprender una ciencia, decide no aprenderla. Y, al contrario, una persona puede querer participar en aprenderla, pero se le niega esa posibilidad. En ninguno de los dos casos el problema es del bien común considerado en sus contenidos o en su esencia, sino de que sea efectivamente comunicado. “En el paso a lo comunicado, influye la justicia social”²⁸.

Se distingue también el bien común y el bien privado, aunque algunos autores no hacen esta distinción sino que lo igualan al bien particular. Pero así como el bien particular hace referencia al bien que está contenido dentro del bien común, el bien privado hace referencia “al que aspira cada individuo por sí con medios determinados por propia iniciativa”²⁹. Con respecto al bien privado, se entiende que el bien común tiene cierta supremacía ya que, en caso de conflicto entre el bien privado de una persona y el bien común, debe primar el bien común.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

La primacía del bien común sobre el bien privado no es signo de totalitarismo de ningún género. Pero debe entenderse correctamente si se quieren evitar malentendidos. Millán Puelles señala tres condiciones en las que dicha primacía ocurre:

1) Cuando los bienes –comunes o privados– son del mismo género o especie. El bien privado espiritual de una persona es superior jerárquicamente a un mayor bienestar material de todos.

2) En caso de ser un bien del mismo género –el bienestar material de todos *versus* el bienestar material de uno– el bien común es superior no por mayoría de participantes, sino porque es el bien de todos. Su superioridad radica en su cualidad de ser un mejor bien.

3) El bien común es superior al bien privado, no a la persona humana individual, pues si se adujese disyunción entre el bien común y la persona humana, lo que se estaría diciendo es que no es un bien realmente común, pues si lo fuera, sería también un bien de la persona individual.

Tampoco se puede confundir bien común con bien público. Común hace referencia a su carácter de participable, mientras que público indica una manera de posesión de un bien particular. Un bien puede ser público o privado, según cómo se acuerde en sociedad disponer de él. No sucede así con el bien común, que no depende de un acuerdo social acerca de su comunicabilidad: la comunicabilidad de un bien es una característica de la forma de ser de ese bien. Por ello lo común no puede disponerse, sino sólo aceptarse. Alvira caracteriza esta distinción al afirmar que “lo común es lo que nos antecede a todos y lo que nos une a todos”, mientras que público es “lo que se pone a disposición de un grupo mayor o menor de personas”³⁰; y así, mientras que lo común es lo indisponible, lo público es lo disponible. Público se contrapone a pri-



vado, en tanto que privado se refiere al uso individual de un bien determinado.

Finalmente, Alford y Naughton señalan que el bien común tiene bienes que pueden distribuirse entre sus participantes –*allocated goods*– y otros que son más bien participados y que no disminuyen, sino que aumentan en la medida en que más gente participa de ellos.

3. Antecedentes de la crítica utilitarista

Fuera de la escuela filosófica aristotélico-tomista, ha habido diversas interpretaciones de la noción de bien –subjetivistas, materialistas, utilitaristas o consecuencialistas–. Esto acontece ya sea porque niegan la posibilidad de que exista un bien común –negando además los bienes espirituales, los morales o los honestos– o porque parten de una deficiente concepción antropológica.

En el caso de los subjetivistas o relativistas, queda claro que es imposible que exista el bien común, dado que lo bueno viene determinado por lo que cada uno decide. “Lo bueno para mí” es lo único posible, de tal manera que la única forma en que puede existir un “bien para todos” es por una coincidencia de opiniones respecto a lo que cada uno quiere.

Por su parte, los materialistas, al negar los bienes espirituales, niegan la posibilidad de existencia de bienes comunes, pues lo común es participable y lo material no es participable sino repartible. Por otra parte, si se niega en el hombre su ser espiritual, se terminará diciendo que el hombre no es capaz de tener otro bien que no sea el sensible, y lo sensible también es fundamentalmente individual. La libertad también se verá lesionada, al no tener el hombre capacidad de fijarse alternativas que no sean las de sus instintos, con lo que tampoco se podrá desarrollar el bien común.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

Mayor atención merece la escuela utilitarista, que ha utilizado en alguna ocasión el concepto de bien común aunque vaciándolo del contenido clásico. Tal es el caso de Jeremy Bentham, que lo entiende como la suma de las utilidades de cada individuo³¹. Adam Smith, aunque sólo lo utiliza una vez en toda su obra, parece entenderlo como un punto de partida consistente en que “cada propiedad privada siga conservada en manos de su dueño, en que cualquier cambio de propiedad se haga buscando una ganancia, y en que ésta pueda ser cuantificable en la sociedad comercial”³². Ninguno de los dos acierta a pensar en el bien común, por las limitaciones de sus filosofías morales, como un bien que perfeccione la naturaleza de todos los que lo participan, pues no aceptan el concepto de naturaleza como lo entiende la filosofía clásica y, en todo caso, lo ven como un resultado que interesa conseguir para hacer posible la sociedad. Por el individualismo del que parten, lo único que puede motivar la organización social es la armonía de intereses³³.

El principio del “mayor bien para el mayor número” es una muestra de la conclusión de esos principios. Dado que no todos pueden poseer lo que desean –la concepción de bien queda como lo que el sujeto desea, desligado de la idea de naturaleza– al menos que la mayoría pueda hacerlo. El bien privado de la mayoría, o en todo caso aquel que coincide para el mayor número de personas, quedó como heredero de la concepción clásica de bien común. También este bien privado queda caracterizado como necesariamente material, excluyendo los bienes morales o espirituales.

El fundamento de la sociabilidad humana está en la capacidad de lograr acuerdos para que cada cual pueda perseguir sus bienes privados. Es el establecimiento de lo que se ha llamado “liberalismo deontológico”³⁴, que subyace en múltiples doctrinas sobre la organización humana, entre ellas la teoría de la agencia, en la que los contratos entre



individuos libres –“principal” y “agente”– constituyen la base de la asociación.

4. Finalidades de la empresa: ¿por qué no el bien común?

Si el bien común es el fin de una sociedad humana y para su logro es necesario que todos sus miembros colaboren activamente en esa tarea, lo lógico sería pensar que los diversos tipos de asociaciones e instituciones que existen dentro de esa sociedad se encaminen primordialmente a la consecución de ese fin, y secundariamente a su fin propio³⁵. Esto es así pues, como ya se ha visto, el fin común comprende todos los fines particulares legítimos, de tal manera que nadie puede aprovecharse de la colaboración de los demás para conducirla hacia un fin privado.

Dentro de estas instituciones, que surgen del común acuerdo de personas, se encuentran las empresas. Las teorías económicas de la Edad Moderna, fuertemente influenciadas por los presupuestos individualistas, liberales y materialistas, no vieron ninguna razón para que las sociedades comerciales tuvieran que colaborar en la obtención de un fin que no fuese sino el particular de quienes las habían formado. Y ese fin se entendió como el de generar capital en beneficio de quienes habían aportado el dinero necesario para crear la nueva sociedad. Aunque en múltiples ocasiones, tanto en la Edad Media como más tarde por parte de la Escuela de Salamanca, se señalaron los perjuicios que provocaba el afán de lucro desmesurado, las nuevas teorías sociales y económicas ni siquiera se plantearon alguna duda respecto a las bondades de dicho afán. Ciertamente ya no era mal considerado, en la medida en que las teorías de Adam Smith lo presentaban como un hecho que no ocasionaba mayor daño sino que, al contrario, beneficiaba el aumento comercial y con ello una mejor distribución de la propiedad privada. Esta desconexión entre el perfeccionamiento de la natura-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

leza humana –sus bienes propios– y lo que el hombre decide ha facilitado, tanto a nivel antropológico como institucional, la visión de la empresa como generadora únicamente de beneficios.

No se está afirmando aquí que la generación de capital *per se* sea inmoral. Lo incorrecto es plantear un sistema de “dinero por dinero”, con una finalidad puramente crematística, ya señalada como perjudicial desde Aristóteles. Así como el enriquecimiento por sí mismo no es un bien para ninguna persona, tampoco puede serlo para una institución y menos para una sociedad.

Esta es una parte del problema. Se ha llegado a pensar que el fin de la sociedad no tiene relación con la empresa, en la medida en que ésta es privada. La otra parte surge en la vertiente interna de la empresa, es decir, en la empresa como organización de personas.

El estudio de las personas dentro de la organización ha tenido gran importancia en la medida en que éstas son las que logran el fin de aquella. El hecho de que sin personas la organización no se sostiene, es indiscutible. Lo que se discute es el modo en que éstas realizan ese fin y el por qué lo realizan. Múltiples teorías han tratado de explicarlo, pero así como la concepción liberalista de la empresa ha sido la más aceptada en el plano sociedad-empresa, la concepción individualista de la persona ha sido la más aceptada en el plano empresa-persona. El planteamiento básico es el del *homo-economicus*: la persona siempre actúa buscando maximizar su propio beneficio.

Es de señalar que dicha concepción ha cambiado a mejor durante los últimos dos siglos, desde las teorías mecanicistas de Taylor al institucionalismo de Selznick, pasando por los estudios de la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo. En esto han sido de gran ayuda algunos de los grandes referentes del *management*, como Peter Drucker, Charles Handy y Henry Mintzberg –entre otros–, en la medida en que

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



han mostrado cómo el problema teórico de las personas en la empresa tiene efectos muy visibles en la manera en que se organiza una empresa y en cuáles son los resultados que genera. Hoy día se está de acuerdo en que las personas buscan diversos tipos de bienes dentro de la organización. También existe un cierto consenso acerca del hecho de que los resultados de la organización dependen del tipo de bien que busquen sus miembros.

Donde no existe consenso es en las cualidades de esos bienes que las personas buscan. Ciertamente, cada vez más, los bienes no tangibles o espirituales tienen cabida como posibilidad, pero siempre persiste un claro predominio de los bienes materiales –según esas teorías–. En general, parece que todos terminan siendo bienes privados, tales como la satisfacción –laboral, social, de cumplimiento de éxitos–, el dinero, la socialización, etc. También se sabe que la adquisición de ciertos bienes privados dentro de la organización genera efectos secundarios, positivos o negativos, en los bienes privados de los demás. El nuevo problema es, primero, lograr identificar qué tipo de motivación personal es aquella que maximiza los resultados de la organización; y segundo, saber cómo promoverla para así unificar a todos los miembros de la organización en torno a esa motivación.

Lo que falta por discutir desde el liberalismo y el individualismo, al menos en profundidad, es cómo influye el hecho de que el fin de la organización sea primordialmente la generación de beneficios en la motivación de los individuos y en el propio funcionamiento de la organización.

Este es el ambiente que existe en las empresas sobre los temas que se tratan en este apartado. Son muchos, tienen diversas soluciones y se han enfocado desde diversas perspectivas. ¿Cabe añadir a la discusión el establecimiento de un bien común como fin de la organización? Parece que sí, y cada vez cobra más peso esta idea. Ya hemos visto que el



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

fin de la sociedad es el bien común y que este bien puede perfeccionar al hombre más que los bienes privados. Ahora bien ¿por qué es importante que el fin de la actuación del hombre, dentro de cualquier organización, sea un bien común y no su bien privado? Para responder adecuadamente es menester realizar una breve digresión.

4.1. Importancia del fin en la acción humana

La metafísica realista nos aporta una serie de fundamentos. El bien natural del hombre es aquello que lo perfecciona y, en la medida en que el hombre lo apetece y se pone en actividad para alcanzarlo, se dice que ese bien del hombre es su fin. Se puede decir que los conceptos de la tríada bien-perfección-fin están íntimamente relacionados. Ahora bien, no todo lo que el hombre apetece es el bien que lo perfecciona: puede elegir bienes aparentes. Lo anterior es la base de la ética realista, en la medida en que le propone al hombre realizar sólo aquellos actos que le lleven verdaderamente a su fin último.

A la tríada arriba mencionada puede agregársele una cuarta relación. Las cosas perfectas según su naturaleza son aquellas a las que no les falta nada. En este sentido, han llegado a su límite: no pueden ser más de lo que ya son. La noción de límite muestra el culmen de la perfección posible. El bien es aquello que perfecciona, y hacia el bien se mueve el hombre, y cuanto tenga el pleno bien, será perfecto, habrá llegado a su fin, habrá llegado a su límite. Límite no es aquí una imperfección: designa el hecho de que un ser ha llegado a tener todos los bienes de los que era capaz.

En el hombre, de la misma manera que hay bienes que perfeccionan la naturaleza, actualizando su potencialidad para la adquisición de otros bienes mayores, hay así también fines que se propone en orden al cumplimiento de otros mayores. De la misma forma, hay acciones que



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

nos llevan inmediatamente a la adquisición de los bienes buscados, y otras acciones que sólo nos llevan mediatamente. En el caso de las primeras, tienen su fin en sí mismas, mientras que las segundas tienen su fin fuera de sí, pues la perfección y el bien que se busca con esa actividad son distintos de la actividad misma.

Aristóteles llama a las primeras “actos” y a las segundas “movimientos”. Los actos, al ser perfección (son el mismo bien que se buscaba) no tienen fin, sino que ellos mismos son el fin; no tienen límite, pues ellos son límite. Por ejemplo, con la actividad de “entender algo”, lo que se adquiere es “el entendimiento de algo” que no es distinto al entenderlo. Al contrario, los movimientos tienen un fin distinto a sí mismos: si se camina, no se camina por el mero hecho de caminar, sino en orden a llegar a algún lugar o a hacer otra actividad. Con los movimientos se busca perfección pero ellos no son perfección en el mismo sentido que los actos: por ello tienen límite. Lo que buscan los movimientos es un acto, que les pone fin, los limita –en el ejemplo mencionado, un posible acto del caminar es la salud.

Se ve que el acto es perfección, es lo bueno, es el fin y es el límite. Se es perfecto cuando no queda nada por actualizar, cuando ya no hay potencia. Si el ser humano quiere perfeccionarse, llegar a ser todo lo que puede ser, debe adquirir el acto más perfecto, el bien más perfecto, su límite, su fin. Y un acto es mejor en la medida en que acerca más al hombre a esa adquisición, lo pone en disposición de hacerlo propio. Si dentro de la empresa, lo que se desea es que el hombre busque la maximización del beneficio como finalidad, es justo plantearse ¿cómo perfecciona al hombre la adquisición de ese fin? ¿Actualiza su adquisición las potencias del hombre –la capacidad de hacer las cosas por sí mismo– de tal forma que pueda crecer humanamente dentro de la empresa? La respuesta es que el dinero por sí mismo no es ninguna perfección y, por tanto, ponerlo como finalidad de una organización es



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

forzar al hombre a que se plantee otra finalidad que realmente lo perfeccione y que necesariamente será ajena a la generación del dinero.

Lo que quiere mostrarse es que unir un grupo de personas primordialmente con el propósito de adquirir dinero es la mejor manera de lograr la desunión: de que cada quien actúe buscando su finalidad, pues adquirir dinero no es una finalidad propiamente dicha. Utilizando la terminología aristotélica podría decirse que se está ante un movimiento, más que ante un acto. Como señala Alvira: “ninguna acción que tiene límite puede ser considerada como fin [...]. Acción es sólo aquella en la que se da el fin”. Aunque la generación del dinero parece ser ilimitada por sí misma, aquí se refiere al bien que puede causarle al hombre y a la perfección que el dinero es capaz de darle. Como ha señalado acertadamente Maslow con la pirámide de necesidades, basta con una cantidad suficiente de dinero para que éste deje de ser una motivación, es decir, un fin-perfección.

Los efectos de olvidar este hecho son los que ahora se tratan de resolver en la teoría de la organización: ¿cómo lograr evitar las conductas oportunistas dentro de una empresa con el mínimo coste posible? Se evitan dando a las personas un fin que realmente perfeccione por sí mismo a quienes lo adquieren. Y el dinero, no lo es.

La noción de bien como límite y como fin nos muestra una conclusión de particular importancia. Toda perfección, para quienes tienen la misma naturaleza, es susceptible de ser comunicada, en cuanto que todos pueden alcanzarla. Si resulta que el fin de la empresa se modifica de tal manera que sea un bien verdadero –un acto perfectivo de las potencias humanas– lo que se está haciendo es crear un fin que perfeccione a todos aquellos que quieren participar en él. Un fin, en definitiva, común.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



4.2. Análisis de las distintas finalidades presentes en la empresa

En el apartado anterior se ha expuesto la importancia del contenido del fin de la organización cara a la persona. Aquí se mostrará cómo, de hecho, la organización en cuanto sistema o asociación de personas se ha debatido en estos últimos años entre diversos fines, y cómo entre algunos de ellos se identifica lo que puede llamarse un bien común.

Carlos Llano ha mostrado en repetidas ocasiones que en la empresa puede darse una disyuntiva entre poner como fin principal el servicio o la ganancia. Llano expone que la ganancia como fin tiene la desventaja de ser una motivación disyuntiva o de disociación, principalmente por su carácter material: lo que pertenece a uno, no pertenece a otro³⁶. El servicio se constituiría, al contrario, como una motivación conjuntiva o de asociación: el aporte de servicio de uno, no disminuye en nada el aporte de servicio de otro. Esto no significa que no se deba generar la ganancia, pues obviamente para poder servir se necesita cierto sustrato material. En este planteamiento la ganancia viene como consecuencia del servicio, de tal manera que la razón de la necesidad del beneficio es el servicio.

Queda claro cuál es fin institucional en la teoría empresarial de Llano. Ahora bien, esto no impide que el fin personal de quienes trabajan en la empresa sea la ganancia: la única restricción es que ese tipo de fines personales no desvirtúe los fines institucionales, cosa que sucederá si una persona particular se olvida de ordenar su beneficio económico al cumplimiento del servicio³⁷.

En el fondo de la teoría de Llano está una concepción del servicio como bien humano, que puede perfeccionar a todos los que participan en él, además de ser claramente comunicable, en los sentidos que se han expuesto en el apartado anterior. Se supera aquí el abismo entre fin personal y fin de la organización que suelen establecer las teorías de



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

corte individualista, en las que, al asociarse con otros, el hombre únicamente busca su bien privado y, en consecuencia, la organización debe encauzarlo a cumplir otro bien que el individuo no ve como fin, sino sólo como medio.

Al proponer, pues, el servicio como fin institucional, lo que hace es conectar nuevamente el fin de la persona –que en cuanto servicio implica apertura a los demás, trascendencia del bien privado– con el fin de la organización. La persona vuelve a ocupar un papel central en la teoría empresarial de Llano, en la medida en que la decisión de apertura depende de la persona y del grado de capacidad que tenga para saber cuáles son sus verdaderos bienes y de hacer las acciones necesarias para alcanzarlos.

Así como Llano parte de la teoría de la empresa, y arriba hemos partido del papel de la finalidad en la acción humana, Pérez López elabora un entramado teórico a partir de la acción humana en la empresa. A partir de un detallado análisis de la manera en que los motivos de las personas influyen en las relaciones interpersonales, concluye que la empresa no puede sostenerse si la maximización de beneficios se erige como criterio de toma de decisiones.

La distinción entre tres tipos de motivaciones en el ser humano –extrínsecas, intrínsecas y trascendentales– le permite estudiar cuál de estas motivaciones produce realmente un resultado que permita organizar una empresa. Su conclusión es que, tanto si la persona dentro de la organización se mueve sólo por las recompensas personales que puede conseguir por el resultado de su acción, como si se mueve sólo por el valor de las mismas acciones que ahí podría realizar –la satisfacción personal que le reporta ejecutar dichas acciones–, la supervivencia de la empresa no está de ninguna manera asegurada. A estos dos tipos de motivaciones les corresponde el nombre de extrínsecas e intrínsecas, respectivamente.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



Son las motivaciones trascendentales las que posibilitan dicho objetivo. Así como la motivación extrínseca dio origen al paradigma mecanicista de la empresa, y la motivación intrínseca llevó al paradigma psicologista u orgánico, el descubrimiento de este tipo de motivación tiene como base el modelo antropológico, pues se basa en una conceptualización completa de la acción humana, superando las anteriores “abstracciones incompletas”. La motivación trascendente es aquel tipo de motivación por la que la persona busca el mejor resultado en los demás y no en ella.

La apuesta por este tipo de motivación, en el esquema de este autor, es la apuesta por la confianza, que ninguna de las anteriores motivaciones es capaz de generar. Por otra parte, la motivación trascendente, al ser una “abstracción completa” de lo que el ser humano es capaz, no niega las anteriores, sino que las asume. Aquí se ve el parecido tanto con lo que se ha expuesto hasta ahora, como con lo propuesto por Llano: la *motivación trascendente* puede equipararse al *servicio* que Llano propone.

Un desarrollo del modelo de Pérez López que haga justicia al aporte que ha realizado a la teoría de la organización excedería las intenciones de apartado. Baste con mostrar acá cómo influye la conceptualización de estas tres motivaciones en la finalidad de la empresa.

La primera advertencia es distinguir lo que se quiere en la empresa y lo que el directivo quiere. En ese sentido Pérez López señala que: “es absolutamente vital al movernos en el ámbito de un modelo antropológico. Cuando ambas cosas se confunden, dicha confusión implica automáticamente una concepción instrumental de la empresa respecto a los fines personales de sus directivos, concepción que es tan sólo compatible con modelos mecanicistas o psicológicos de las organizaciones”³⁸.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

Luego pasa a considerar el problema de cara al subordinado, pensando lo que sucede si éste se mueve sólo por motivación intrínseca. Tomando en cuenta que la motivación intrínseca busca esencialmente un resultado interno al individuo, resulta que aquellos objetivos que la empresa le pide al subordinado, este los considerará siempre en relación a si le convienen o no en cuanto a su desarrollo individual: el contenido de los objetivos que el empleado realmente tomará en serio será aquel que le afecta a él en cuanto particular, olvidándose de los efectos que su conducta cause en los demás. La única motivación que permite tener en cuenta todo el contenido del objetivo organizativo, y la manera en que su cumplimiento influye en los demás, es la motivación trascendente.

Una vez establecido que la promoción de este tipo de motivación es un supuesto básico, si se quiere lograr la internalización de los objetivos, se debe concretar cómo los objetivos de la organización al menos no la impedirán: se trata de ver si “para cualquier interacción concreta que intente realizar con una persona, la organización simultáneamente está también intentando que, como consecuencia de la realización de dicha interacción, al menos no disminuya la confianza de esa persona respecto a la organización”³⁹. Así, cabe distinguir lo que la organización quiere con sus acciones (finalidad objetiva) y lo que los individuos quieren con sus acciones (finalidad subjetiva). El arte estriba en lograr la coincidencia.

¿Cómo lograrlo? Aquí viene al caso mencionar los tres criterios de evaluación de las decisiones y sus resultados, que responden al tipo de motivación que se quiere satisfacer con la acción que piensa llevarse a cabo: eficacia, eficiencia y unidad o consistencia, que se corresponden con los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Nuevamente se ve una conexión profunda entre la manera de obrar de los que están dentro de la organización y la organización misma.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Así como en el caso del hombre se hablaba de “abstracciones incompletas”, el calificativo empleado para referirse a las finalidades de la organización es la de “formulación de propósitos incompleta”. Para una formulación de propósitos completa hace falta considerar la finalidad de la empresa bajo el prisma de los tres criterios mencionados. Es apropiado insistir en que, dentro del modelo de empresa que Pérez López propone, “la acción de la empresa apunta necesariamente al logro de tres fines distintos, no independientes, pero, sin embargo, irreductibles entre sí. Dichos fines son, respectivamente, el logro de beneficios (eficacia de la acción), el desarrollo de la competencia distintiva (eficiencia de la acción) y el desarrollo de la confianza mutua entre los partícipes (consistencia de la acción)”⁴⁰.

Si los fines objetivos de la acción organizativa fuesen sólo los beneficios o incluso el mejoramiento profesional de sus miembros, se estaría dejando fuera la posibilidad de que la unidad o consistencia de la organización se realizara, siendo ésta básica para la existencia de la organización. Por tanto, más que rebajar el tipo de fin que persigue la empresa como tal, se trata de animar a los miembros a que se muevan por la motivación más alta. Será papel del líder, así lo considera Pérez López, lograr que la motivación predominante sea la trascendente en las personas internas a la empresa.

Los nombres que adquieren los tres criterios dentro de la estructura formal del fin de la organización son metas, objetivos y misión. Las metas son las que logran el beneficio, los objetivos los que logran el aprendizaje interno de cada uno de los miembros y la misión expresa la verdadera intención de la empresa: el servicio. Las metas se ordenan al cumplimiento de objetivos, y los objetivos al cumplimiento de la misión. Con esta estructuración queda claro que la unidad de la empresa incluye las demás motivaciones, pues sería inadecuado suponer que puede haber una empresa que sobreviva sin eficacia económica ni



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

aprendizaje –tanto en el plano cognoscitivo, operativo o afectivo– y cuyo objetivo sea el servicio: si descuidara las metas o los objetivos, su servicio no sería efectivo al no tener ni los medios materiales ni las personas adecuadas para realizarlo.

Dicha subordinación coloca como medida de correcta realización de una actividad cualquiera dentro de la empresa, el criterio superior. El hecho de que el logro de cualquier meta esté ligado a condiciones de eficacia económica no determina que su objetivo consista en la maximización de dicha eficacia, sino en elegir aquella con la necesaria eficacia económica para maximizar el aprendizaje de quien la ejecuta, de tal forma que al adquirir ese aprendizaje se refuerce la unidad de la organización.

A similares conclusiones llegan Alford y Naughton cuando visualizan la empresa como una entidad que necesita unos bienes determinados para existir⁴¹. Pero ni la empresa ni el ser humano se limitan a existir. Se identifican también en la empresa y en el hombre otros bienes que permiten su crecimiento específico y son éstos los que a fin de cuentas se constituyen en verdaderos motivadores. El beneficio y la eficiencia son básicos para la existencia de la empresa, así como la comida y los bienes materiales lo son para el hombre: pero nada indica que el hombre deba limitarse a ellos o que sean estos los que desarrollen plenamente sus capacidades. Al contrario, los bienes materiales o *fundamentales* se identifican por su carácter de medio. Si la empresa quiere realmente desarrollarse, no le queda otro remedio que apostar por el desarrollo de los que la conforman, a través de los bienes que son capaces de hacerlo: esos son los bienes *excelentes*.

Los bienes excelentes plantean como fin de la empresa el bien común, entendiendo éste como “la promoción de todos los bienes necesarios para el integral desarrollo dentro de la organización, de tal manera que respete el orden propio de esos bienes”⁴². La jerarquía a la



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

que se refieren es la de procurar primero los bienes fundamentales, pero apuntando hacia los bienes excelentes. Comparan este fin de la empresa con la labor del jardinero, que trata de que la tierra tenga las condiciones necesarias para el crecimiento de las plantas, pero en último término el aprovechamiento de dichas condiciones depende de las plantas.

La empresa debe procurar condiciones que faciliten las virtudes personales⁴³, en el sentido de la filosofía clásica, si quiere realmente facilitar la adquisición de los bienes excelentes. Su existencia le va en ello, pues si las personas no adquieren las virtudes para su desarrollo personal –aquellas que les permiten adquirir los bienes excelentes que están a su disposición–, no sólo no coincidirán con el fin de la empresa, sino que no coincidirán con ningún otro fin que no sea el propio y privado. Las virtudes son las herramientas que el hombre necesita para desear los bienes excelentes, aquellos que desarrollan su naturaleza, ya que el hombre no siempre los desea.

Cabe, finalmente, plantear la organización con la finalidad puesta en la satisfacción de los accionistas o *shareholders* –que en lo esencial coincide con el modelo de dirección de maximización de beneficios– o en la satisfacción de los *stakeholders*, entendidos estos como grupos que son afectados o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa⁴⁴. Administrar con vistas a los *stakeholders* no plantea necesariamente un cambio en la finalidad de la empresa en cuanto generadora de beneficio, sino en cuanto a los participantes en dicho beneficio. Puede pensarse en un modelo económico capaz de predecir la acción que maximice la retribución económica para todos ellos, dadas ciertas restricciones de gustos y preferencias. Da la impresión de que así se resuelven los problemas generados por la organización que plantea sólo el beneficio primordial de los accionistas.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

Sin embargo, al tener en consideración lo dicho en los apartados anteriores se cae en la cuenta de que, a pesar de que resulta mejor que el modelo de los *shareholders* (que sólo enfoca los beneficios hacia uno de los participantes en la empresa), este modelo resulta insuficiente porque no puede resolver los problemas de unidad en la empresa, en tanto que no considera, por un lado, la motivación trascendente de los miembros, y por otro en la medida en que se queda en un bien sólo *fundamental*, cuando éstos no pueden ser los que desarrollan al hombre. A esa dificultad se agrega que, en el fondo, lo que propone esta teoría es que el directivo pueda lograr acuerdos entre los múltiples intereses de quienes participan en la empresa: e interés común, no es lo mismo que bien común. La concepción antropológica subyacente sigue siendo la del *homo economicus*⁴⁵.

Estas son, según diversos autores, las finalidades que una organización debe buscar, distintas a la del beneficio económico. En lo esencial, no plantean nada que no pueda caber dentro del bien común: el servicio puede considerarse el aporte de la empresa al bien común de la sociedad, mientras que la motivación trascendente es el aporte de la empresa al bien común de las personas; los beneficios económicos encuentran su justo lugar, así como las motivaciones internas (la extrínseca o intrínseca) de cada individuo; además, no se deja de lado el hecho de que el bien último o fin que la empresa busca es un bien que *per se* puede perfeccionar a todo aquel que quiera alcanzarlo, sin olvidar que la única forma de alcanzarlo es a través de la colaboración con los demás.

5. Implicaciones dentro de la organización

¿Funcionaría este modelo en la empresa? ¿Cómo afrontaría los retos de la empresa actual? A esta interrogante se quieren sugerir algunas respuestas que, sin ser exhaustivas, muestren lo que la empresa gana

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



desde esta perspectiva. No se trata de revelar aquí lo que el directivo tiene que hacer para realizar en su empresa el bien común, sino cómo el mismo concepto de bien común contiene varias de las soluciones a los problemas humanos con los que se enfrentan los directivos.

El primero de los temas es el poder dentro de la organización. Con unos antecedentes teóricos similares a lo acontecido con la función individualista que se le ha atribuido a la empresa, dentro de la empresa suele entenderse el poder como una capacidad de afectar al comportamiento de la organización en favor de quien lo ostenta⁴⁶. Se le asocian ideas tales como múltiples intereses confrontados, dominio sobre otros, dependencia de otros respecto a un individuo e independencia propia respecto a otros. Desde esa perspectiva, cuanto más poder se tiene, mejor, dado que el punto de partida es que el poder afecta al comportamiento de la organización en cuanto que se dirige a la satisfacción de un fin privado al que los demás podrían oponerse: de ahí el carácter primariamente coercitivo con el que suele calificarse el ejercicio del poder.

Señala García Ruiz, siguiendo a Talcott Parsons, que esa descripción del poder es muy general, en cuanto que demasiados fenómenos podrían incluirse dentro de esa conceptualización: la tortura podría igualarse al poder⁴⁷. Obviamente eso no es así, y por ello el mismo Parsons intenta identificar cuál es el verdadero constituyente del poder. ¿Es el triunfo sobre la voluntad de otros lo que lo define? Si eso fuera, la condición para ejercer el poder sería el conflicto.

Con su análisis muestra que poder es principalmente conseguir que las cosas se hagan en cooperación con los demás, pues es “más poderoso quien consigue mover a la cooperación a los demás que quien sólo consigue evitar su oposición”. La cooperación se distingue de la manipulación y de la negociación en cuanto que no es convencimiento ni intercambio, sino común acuerdo en los fines. Detrás de estas ideas



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

está una concepción del poder como fenómeno colectivo: no se trata de que el poder sea social porque los otros son necesarios, ya que se ejerce sobre ellos, sino porque se ejerce junto a ellos⁴⁸.

La cooperación, si es tal, exige un fin común, un objetivo compartido por todos los que integran un grupo social determinado. Si no fuera así, se volvería a la concepción de poder como imposición, pues si el fin no fuera de todos, es de suponer que cada quien buscaría imponer el propio sobre el de los demás. A esto se añade que, al ser un fin común, la razón por la que se encaminan las acciones individuales a su cumplimiento es cierto tipo de compromiso personal de adquirir ese fin. Apoyado en estos fundamentos Parsons elabora su definición de poder: "Poder es la capacidad general de asegurar el cumplimiento de compromisos obligatorios, en el seno de una organización, cuando tales obligaciones son legítimas por su relación con los fines colectivos. En caso de desobediencia obstinada se presume la coacción mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el agente concreto de esa coacción"⁴⁹.

Según esta propuesta, el poder es principalmente poder invocar en otro los compromisos que ese otro ha tomado y, de esa manera, organizar la actividad a favor del fin común. Tiene especial importancia, como luego explica García Ruiz, la calidad del compromiso del individuo y la capacidad del fin como algo que sea común, aspectos que están intrínsecamente relacionados⁵⁰. Si el fin no puede ser totalmente compartido o no tiene por sí mismo capacidad de integración, tampoco los compromisos que cada individuo aceptará serán realmente vinculantes, con lo que el ejercicio del poder será aparente, pues no se estará organizando nada. A esto se sumará que, si se ejerce coercitivamente, la persona se limitará a cumplir su obligación, sin preocuparse de que haya mejores maneras de ejecutar lo mandado o de hacerlo a conciencia.



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

El estudio del poder que hace Parsons desde la sociología coincide en gran medida con el propuesto por Álvaro d'Ors desde la teoría del derecho. Este entiende el poder como "la disposición personal de los medios necesarios para organizar efectivamente la convivencia de un grupo social". Al igual que en el sociólogo Parsons, en d'Ors queda claramente señalado el marcado carácter de efectividad del poder, y la relación con la comunidad del fin, en cuanto que no puede haber convivencia si hay conflictos entre intereses particulares.

Por su parte, a partir de la teoría administrativa Pérez López también indica que para un efectivo uso del poder dentro de la empresa –al ser la operación típica de ésta la producción, en sentido amplio– se debe tener en cuenta no sólo la calidad del compromiso y el tipo de fin, sino la manera en que se ejercerá lo mandado por el poder, tanto en la ocasión presente, como en lo que afectará a las acciones después mandadas⁵¹. Y aquello que influye en la manera de ejercer lo mandado es aquello en lo que el poder, tradicionalmente entendido, no tiene lugar: los afectos y el conocimiento. Se llega también a concluir que el compromiso que da origen a la organización propia que el poder puede realizar es necesariamente personal, y sólo haciendo referencia a ese compromiso se puede lograr una coacción eficaz, de tal manera que no disponga negativamente a la persona para futuras actividades.

Desde las tres ciencias –sociología, teoría del derecho y teoría de la organización– se ha visto que la noción de poder heredada de la filosofía política moderna ha perdido peso y credibilidad, así como los retos que plantea una visión del poder renovada: compromiso, finalidad compartible, respuesta personal. ¿Y qué es sino eso lo que el bien común representa? Al ser un bien personal, puede ser una base firme para el compromiso, y precisamente por su carácter comunicable cumple con las características del fin que el poder debe realizar. Es el bien común



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

no sólo lo que da el sentido al poder, sino el que lo legitima ante todos y ante cada uno.

El segundo tema es la confianza. Una visión de la empresa en la que se subordine el bien individual de unos miembros de la organización al bien individual de otros no resulta generadora de confianza, a pesar de que se tenga la certeza de que esto es así. Confianza no es seguridad en cuanto a las acciones del otro, así como no se tiene confianza en el asesino por el hecho de saber que nos apuñalará. Se llama confianza al “estar convencido o esperar con un alto grado de seguridad que el otro no persigue sus intereses de modo deshonesto a costa de mis intereses o de los intereses de otros”⁵². En el contexto de la cita, intereses no se refiere simplemente a aspiraciones, sino sobre todo a aquello que puede beneficiar, lo que es bueno para alguien. Queda clara la dificultad que representa la existencia de la confianza cuando se parte de que en el fin de una empresa la persona no se encuentra representada sino como una variable en la maximización del beneficio.

Como en el ejemplo propuesto arriba, no se trata de que la persona conozca las reglas del juego y las haya aceptado. No por saberlo, la persona confiará en los objetivos que le propone su jefe, o en la forma de llevarlos a cabo. Dicho problema se refleja en los estudios que se han elaborado respecto a la existencia de la confianza en la empresa, donde los resultados no han sido precisamente alentadores. Su necesidad como factor decisivo en el buen funcionamiento del trabajo dentro de la empresa está justamente en proporción inversa a dichos resultados⁵³. Esto, a pesar de que cada vez más esta virtud se convierte en un factor decisivo en el buen funcionamiento del trabajo dentro de la organización.

¿Por qué es importante la confianza en la organización? Primero porque facilita el uso del poder: si no se confía en que la orden del otro al menos no dañe al destinatario, es poco probable que se haga volunta-



riamente, sin necesidad de coacción de algún tipo. Segundo, porque la confianza garantiza que el destinatario pueda interiorizar el objetivo de la actividad que realiza, de tal forma que pueda mejorarla en las dimensiones que vea conveniente, cosa que no haría si supiera que al realizar dicha actividad cava su propia tumba. Tercera, porque la confianza minimiza el control –tanto en su dimensión de tiempo como en su dimensión monetaria–. Cuarta, porque la confianza es una virtud en sí misma: es bueno saber en quién confiar y ser confiable. Y una quinta: la confianza hace que la persona esté dispuesta a sacrificar objetivos personales en beneficio de los de la empresa.

La enumeración no es exhaustiva. Es suficiente para mostrar que en un ambiente donde el mutuo aprovechamiento sea lo usual, la empresa tendrá que usar muchos más recursos para realizar sus actividades que aquel en el que lo usual sea conseguir un fin que logra el bien de todos los involucrados. Ese fin podría ser perfectamente el bien común. Sucede aquí lo mismo con el poder: el poder tendrá mayor eficacia si el otro es capaz de realizar lo ordenado porque sabe que le conviene –que le perfecciona– y para ello es preciso confiar en que la persona que manda esté buscando un bien común y no un bien particular. Definitivamente, el dinero no basta para generar confianza⁵⁴ (y si bastara, ¿qué tipo de confianza sería la generada?).

Un tercer aspecto es el de la comunicación, ligado tanto al poder como a la confianza. Se ha visto que en el caso del poder no se trata, como mencionan Llano y Polo, de elaborar una suerte de operación quirúrgica en la que se implante la voluntad propia en la voluntad del otro. El concepto de confianza también apunta a que no es bastante siquiera coincidir en el mismo bien –un interés común– pues nada impediría que el otro quisiera quedarse con la mejor parte. El problema de la comunicación en la empresa pone en evidencia que sólo si algo es susceptible de ser comunicado, de ser común, ésta será eficaz.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

Un enfoque relacional de la comunicación, tal como lo lleva a cabo Martín Algarra en los últimos capítulos de su libro⁵⁵, lo pone de manifiesto. La comunicación no es una simple transmisión mecánica de información, sino un proceso continuo de expresión e interpretación. Ahora, tanto la expresión como la interpretación de lo comunicado se realizan mejor si el que expresa y el que interpreta conocen más circunstancias, entre ellas el fin de lo comunicado y el proceso mediante el cual los mismos partícipes realizan la expresión o interpretación. Resulta inmediatamente ligada la calidad de la información “al mutuo conocimiento de los copartícipes en la comunicación”, una afirmación de sentido común que se comprueba al notar la facilidad con la que dos personas que se conocen, casi nunca tienen problemas de comunicación.

En el plano del fin de la organización sucede que, en teoría, sus miembros se mueven y se comunican para alcanzarlo. Si la comunicación mejora dependiendo del grado de conocimiento de las intenciones –tanto del que expresa como del intérprete– como de la manera en que estos realizan la expresión o interpretación, resulta que si las intenciones son del todo particulares y ambos asumen que el otro también tiene sólo intenciones particulares, la comunicación se vuelve problemática. El que expresa no sabrá cómo decir su finalidad de tal manera que el otro la entienda como una finalidad que le beneficie; a esto se añade el hecho de que el intérprete sabrá que la intención de la comunicación del otro es un beneficio puramente personal, si es que ha sido claro. El dilema queda mostrado: si el beneficio es puramente personal, se hará lo imposible para que el otro no lo entienda así –aunque lo sea–, y este ocultamiento de intenciones estorbará el proceso de comunicación mismo; pero si dicha finalidad se muestra tal cual, es altamente probable que, a pesar de que la interpretación se realice correctamente, el

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

receptor no quiera realizar lo que se le pide, pues ve que no le beneficia.

Nuevamente, si la finalidad fuese susceptible de participación, en cuanto perfecciona a todos los que se deciden a formar parte de ella, no habría ningún interés en ocultar intenciones, pues lo que se busca es lo que perfecciona a los dos, de tal manera que el conocimiento de las intenciones de los partícipes facilitaría el proceso comunicativo. Por otra parte, dada la referencia del bien común a la naturaleza social del hombre, dicha finalidad potenciaría las relaciones interpersonales y, al potenciarlas, también mejoraría el conocimiento de las circunstancias entre el que expresa y el intérprete⁵⁶. Al ser algo realmente común lo que se quiere transmitir, el que expresa puede ponerse más eficazmente en la posición de intérprete, y buscar el mejor modo de que éste entienda su mensaje, cosa que no pasaría si lo comunicado sólo fuese meramente individual o privado.

El bien común potencia la comunicación intra-organizacional en cuanto que permite comunicar sin temor los fines de la empresa, ya que son intrínsecamente buenos para todos. La empresa deja de ser un “vacío teleológico”, pues se empieza a saber por qué se hacen las cosas y por qué se pide que se hagan⁵⁷. La comunicación adquiere un significado, allí donde se mire, pleno: común unión a través de lo que se dice y se hace.

El cuarto y último tema que se tratará en este apartado es el de la dirección. ¿Cómo se dirige y hacia dónde? Como indican Llano y Polo: “No olvidemos que la dirección es el logro de un cambio de conducta de otros seres humanos. Por tanto, hay que añadir una precisión, a saber, que el otro haga lo que yo quiero queriéndolo él, para lo cual es necesario que lo que yo quiera sea comunicable, participable, es decir, que pueda ser un objetivo común. En caso contrario, el que obedece no



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

tiene más remedio que comportarse como un mero animal condicionado⁵⁸.

Lo anterior resulta cierto especialmente donde el único nexo entre los miembros de una organización es el salario, que resulta más bien tener un carácter de desunión. El dinero que se gana en la empresa se podría ganar en cualquier otro sitio, además de que nunca se gasta dentro de la empresa. No se puede dirigir si lo único importante para los empleados es el dinero, y menos cuando lo único importante para el directivo es el beneficio.

Decidir, pues, implica un fin común, si se decide con personas. Y al decidir se necesita transmitir lo decidido, comunicarlo. Dadas las peculiaridades del proceso comunicativo que se ha descrito, pocas cosas harán que la comunicación sea tan efectiva como que quienes tengan que ejecutarla participen en la deliberación inmediatamente anterior a la decisión. La participación en el proceso deliberativo ayuda a la comprensión de la orden y a la efectividad en la ejecución –alcanzar lo propuesto–; no puede olvidarse que si la tarea es complicada y no se quiere que el proceso de comunicación sea engorroso –más aún si el ejecutor es un experto– no hay mejor medio para alcanzar un buen resultado que darle las razones que están detrás de la orden para que sea su realizador el que elija los cauces de acción que le parezcan más apropiados⁵⁹.

La misma necesidad de la eficacia del trabajo de la organización pone en consideración el siguiente elemento en la decisión: si participan en la deliberación aquellos que la llevarán a cabo, lo que está en discusión al menos tendrá que beneficiar a todos por igual. No se está hablando aquí de un simulacro de diálogo, que de suyo ya impediría la verdadera comunicación y las futuras colaboraciones con los demás⁶⁰, sino de verdadera participación que favorezca la unidad de la empresa.



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Dirección-comunicación-participación. Puede añadirse todavía algo respecto al tipo de participación propio de una buena dirección. La participación puede entenderse principalmente como votación. Pero la votación es un procedimiento adecuado cuando los intereses son contrapuestos y debilitan las instituciones⁶¹. Un voto es la expresión de un punto de vista particular, en un proceso en el que todos los puntos particulares tienen el mismo valor. Decidir sólo a través de una votación no parece la mejor manera de comunicar, en la medida en que el voto tiene igual valor tanto si se explican las razones que están detrás como si se ocultan. Manifiesta falta de confianza en el dirigente y en los demás que participan, pues se les considera incapaces de querer el bien de todos por encima del particular, de tal forma que lo único que queda sea elegir el interés de la mayoría⁶².

Por ello Polo y Llano señalan que “en una organización sana todos persiguen el mismo fin, y las decisiones se alcanzan por acuerdo; en ellas el voto precede al acuerdo sólo por ausencia de un conocimiento perfecto, y se presupone que las minorías harán suyo lo que se decida”⁶³. El que dirige con la mira en el bien común ahorra tanto tiempo como dinero: como los subordinados entienden el objetivo de la acción más que la mera necesidad de ejecutar una acción, se ahorran largos procesos de retroalimentación; al ser algo realmente común, se ahorran los motivadores extrínsecos que suelen utilizarse para lograr la atracción del cumplimiento de una determinada tarea, y se facilita la existencia de motivaciones trascendentes, que unen la organización.

Ninguna organización humana tiene como principio la negociación y el equilibrio de intereses individuales, si es que realmente tiene consistencia. Se negocia con los ajenos a la organización, pero no con quienes la constituyen: sería tener el enemigo dentro de los muros de la fortaleza. Las asociaciones humanas sólidas parten de un fin común, que en caso de ser alcanzado beneficia a todos y que es el origen de la cohe-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

sión. Si el fin es común, ¿por qué la manera decidirlo debe ser particular o privada?

Una buena dirección no es sólo la eficaz, la que logra alcanzar el fin propuesto: es aquella que logra que los subordinados crezcan personalmente para que estén en disposiciones adecuadas para alcanzar metas más difíciles y mejores, sin dañar la unidad de la organización. Y una meta mejor, que necesita un mayor desarrollo de potencialidades humanas, es aquella común, en la medida en que es mejor que la adquisición de un fin solamente particular. Se ha visto ya que la finalidad perfecciona y, en ese sentido, actualiza potencialidades que permiten realizar nuevas tareas. El directivo, desde la perspectiva del bien común, no sólo logra resultados eficaces, sino que por la misma meta que propone a sus subordinados, les capacita para obtener mejores bienes particulares a través de su participación en mejores bienes comunes.

6. Bien común de la sociedad y bien común de la empresa

Algunas teorías socio-políticas en las que late de fondo el individualismo y el liberalismo adjudican al Estado la labor de integración de los diversos intereses particulares; a veces incluso se piensa que se llega a ese equilibrio de intereses sin necesidad de su concurso. Los individuos en cuanto tales no deben preocuparse por la realización de ningún bien común: en todo caso es labor del Estado. Se ve claramente la influencia de Adam Smith: el mejor aporte para el bien de todos consiste en preocuparse por el bien propio⁶⁴.

En esa perspectiva no cabe pensar que la empresa –al conceptualizarla como un conjunto de contratos privados– tenga que aportar algo a la sociedad. ¿Qué razón le empujaría a realizar ese aporte? La única razón que podría aducirse sería que si no lo hace, la empresa padecería

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

una serie de perjuicios que le imposibilitarían llevar a cabo su función maximizadora; o, dicho de un modo positivo, si lo hace es porque el aporte a la sociedad redundará en un mayor beneficio económico para la empresa. Póngase por ejemplo la creación de empleo: sin lugar a dudas es un aporte de la empresa a la sociedad, pero lo es porque no le queda otra alternativa si quiere que exista empresa.

Esto queda reflejado en que se procura minimizar dichos aportes, como toda variable de costo perteneciente a una función de maximización. Si tener menos empleados obtiene mejores resultados económicos, se llevan a cabo los recortes necesarios. Si evitar la contratación de mujeres embarazadas tiene mejores resultados económicos, se pone en marcha dicha política. Esta dinámica lleva implícito que la empresa debe minimizar los beneficios sociales cuando estos estorban la maximización de beneficios. El bien de la empresa, entendido en términos de rentabilidad, en ocasiones es inversamente proporcional al bien de la sociedad, y en esos casos predomina el bien de la empresa. ¿Es esto cierto? Y en caso de respuesta afirmativa, ¿hay algún problema en ello?

Véase el caso desde la propuesta del bien común. Las personas se agrupan en sociedad para alcanzar aquellos bienes particulares que no pueden lograr en solitario, y que resultan esencialmente iguales a los de los demás participantes. Así sucede con la amistad: es un bien que estando solo no puede tenerse, pero que cuando se tiene junto con otro, los dos resultan beneficiados. El bienestar material, como se ha explicado, también lo es en este sentido: en soledad no puede haber bienestar material, sino únicamente supervivencia.

La empresa es un tipo peculiar de sociedad humana. ¿Qué es lo que ésta, cara al bien común, persigue? ¿Qué bien o bienes que no pueden alcanzarse en solitario dan origen a la agrupación de personas en torno a la empresa? Lo que no podría responderse sin más es que se trata del beneficio económico de unos: la respuesta es insuficiente tanto en rela-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

ción a los bienes de los que el hombre es capaz como a su dignidad de participar en los fines de la sociedad.

¿Cuál es el bien común de la empresa? Esta es una respuesta que cada empresa particular debe responder: por la naturaleza de quienes participan en ella y por la naturaleza de la empresa no cabe una receta técnica y general. No es el objetivo de este trabajo mostrar con exactitud en qué debe consistir. Pero sea lo que sea el bien de la empresa, sin lugar a dudas debe ser común, y en la medida en que sea participado por todos se conecta inmediatamente con el bien de la sociedad, de la que los miembros de la organización obviamente forman parte. Según la conceptualización de bien como perfección, ni el resultado de las acciones de la empresa, ni el resultado de las actividades de sus componentes están desconectados del bien humano: en el caso de los que trabajan en la empresa porque el bien común que pueden alcanzar en la empresa, aunque limitado, les perfecciona; en el caso de la empresa con la sociedad, el servicio que ésta presta, aunque limitado, aumenta las posibilidades de perfeccionamiento de cada persona dentro de la sociedad.

La relación del bien de la empresa con el bien de la sociedad se entiende a la luz de la relación del bien particular de la persona con el bien común de la sociedad. De la misma forma que no habría bien común si las personas no pudiesen alcanzar aquellos bienes particulares básicos que les permitiesen la subsistencia, tampoco la empresa estaría colaborando al bien común operando en unas condiciones que dañasen su permanencia, donde se encuentran obviamente las exigencias de rentabilidad. Lo que no puede pensarse es que las exigencias de rentabilidad sean impuestas solamente por el bien particular de los accionistas, como si la empresa operase exclusivamente para satisfacer ese bien: primero, porque esto se traduciría en la ausencia de un bien común; y segundo, porque esa finalidad, tal y como se ha expuesto en

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

las páginas anteriores, ignoraría las potencialidades de participación del hombre en fines comunes, la capacidad perfectiva de estos y los problemas organizativos que lleva consigo.

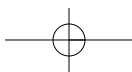
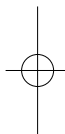
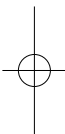
Si el bien que la compañía debe alcanzar –su fin– es el bien común, lo que ella ha de procurar es aquel conjunto de condiciones que facilitan a sus miembros el ser capaces de realizar sus bienes individuales honestos, que al participar en la empresa, pueden poseer. Ya se ha visto que ese conjunto de condiciones tiene tres elementos básicos: bienestar material, paz y valores culturales. Pero no sólo en cuanto que la empresa es también un medio para un fin individual, sino porque el mero hecho de participar es un bien. No se trata de que el individuo subordine la empresa a su bien particular, ni viceversa, así como tampoco que la sociedad subordine la empresa a su bien determinado. El mismo hecho de colaborar en el fin de la empresa –en el caso del individuo– o en el fin de la sociedad –en el caso de la empresa– es un bien en sí mismo: es un bien común.

La pregunta no es, por tanto, ¿por qué la empresa debe colaborar con el bien común? Planteada así, su origen es claramente individualista: ¿por qué tengo que ocuparme de los demás? La cuestión es ¿tiene sentido la empresa en la sociedad si su razón de ser es solamente la satisfacción de un bien particular? La empresa no debe colaborar con el bien común, sino que forma parte del bien común, y eso es lo que da razón de su existencia. Ciertamente, cuando el fin de la empresa se desgaja del bien común para encaminarse hacia un bien meramente particular pierde su razón de ser: ese es el origen de los problemas que se han tratado en el apartado anterior. La pregunta por el *deber ser* de la colaboración adquiere sentido porque ha de decidirse llevarla a cabo, y no es un paso automático, en la medida en que los que dirigen la empresa son libres y pueden no encaminarse al bien común.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte



II. EL PAPEL DE LA LIBERTAD PERSONAL EN EL BIEN COMÚN

En términos generales, se ha expuesto qué es el bien común y qué relación tiene con la empresa. Se ha dicho también que una cosa es que el bien sea participable y otra que sea efectivamente participado. Para lograr esa participación se necesita –en especial por parte de quien dirige la organización– de la virtud de la justicia social y de la prudencia política. Pero también se ha visto que el bien común es un tipo peculiar de bien humano, un bien humano moral, y que, por tanto, para ser adquirido por cada uno de los miembros de la organización hace falta que estos quieran tenerlo.

Tanto desde el punto de vista del directivo como desde el punto de vista del subordinado, si realmente se quiere que el bien común sea real, poseído por todos, hace falta el empleo de la libertad humana. Esto tiene en la organización una serie de consecuencias en cuanto a la manera de dirigir, puesto que muestra que para realizar el bien común y realmente hacerlo bien particular se necesita poner en juego la libertad, un término que, al igual que el mismo concepto de bien común, está rodeado de malentendidos.

1. La conexión entre libertad humana y bien común

Si se ha visto que el bien común como finalidad de la empresa es posible, falta mostrar cómo se hace posible. Pero el propósito de este capítulo no es agotar el tema, por demás extenso, de las implicaciones que tiene organizar una empresa alrededor de un bien común. Se ha escogido una de las vetas posibles: mostrar las implicaciones que tiene el bien común respecto a la libertad de quienes forman parte de la organización.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

El tema, por otra parte, no es baladí. En el desarrollo de la historia de la empresa se ve que, al inicio, la libertad de los subordinados no se consideraba, al menos dentro de la empresa⁶⁵. Es decir: se aceptaba que la persona era libre, pero dentro de la empresa debía hacer sólo lo que le dijeren. De hecho algunas propuestas de organización de la producción pasaban por tratar al empleado como una máquina, sin libertad. La única libertad que se tenía en cuenta era la del empresario, y la del trabajador a la hora de firmar el contrato.

Este tratamiento es consecuente con el hecho de concebir la empresa como una organización para la satisfacción del fin de una o varias personas: las demás se subordinan a ese fin por un acuerdo inicial. Este acuerdo significa que sean cuales sean los fines individuales que una persona tenga, dentro de la empresa se compromete a realizar el de ésta. La libertad aquí aparece como sospechosa, pues el empleado sólo debe hacer aquello que ayuda al fin de la empresa. Se podría pensar que la obediencia está reñida con la libertad: si una persona es “libre”, no obedecerá las órdenes.

La libertad en la empresa no es exactamente lo anterior. Es cierto que es una de las posibles interpretaciones, pero no es ni la única ni la mejor. Hace falta, pues, mostrar qué es lo que se quiere decir con la libertad del empleado en la empresa.

1.1. Breve conceptualización de la libertad

El punto de partida es la libertad entendida como capacidad humana de autodeterminación hacia el bien⁶⁶. Se concreta hacia el bien porque no es posible imaginar una determinación hacia el mal en la medida en que éste –tomado en sí mismo– más que determinar, indetermina. Con autodeterminación se quiere decir que la fuente de la acción es la misma persona, y nadie le obliga a realizarla. Por otra par-

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

te, a través de ésta definición se muestra que la libertad adquiere sentido al ser puesta en relación con el mismo crecimiento y perfeccionamiento del hombre, es decir, con su bien.

¿Por qué se ha escogido esta definición y no otra? Fundamentalmente porque incluye lo cierto que contienen todas las demás. Ciertas corrientes filosóficas han caracterizado la libertad humana centrándose solamente en uno de sus aspectos: por ejemplo, en la ausencia de coacción, tal como la entendían la mayoría de los empiristas ingleses; o en la posibilidad de elegir múltiples alternativas. Sin lugar a dudas, estas dos caracterizaciones de la libertad son verdaderas, pero no agotan la libertad humana: son manifestaciones de una libertad más profunda que tienen su origen en la forma peculiar del ser personal.

Una aproximación a la noción de libertad debe enraizarse en el peculiar ser del hombre: un ser cuya esencia consiste en disponer, y que dispone de todo según el disponer de su esencia⁶⁷. El hombre debe elegir, claro está, pero no puede elegir su esencia, como algunos han dicho: estos han confundido la libertad con la capacidad de elección, incluso cuando esa elección anula al mismo hombre⁶⁸, como sería el caso del que elige el suicidio.

Cuando se dice “la libertad es la autodeterminación hacia el bien” se está diciendo, precisamente, que sólo el bien propio del hombre, aquello que le hace crecer como tal, le hace libre. Pero, como se ha expuesto en los primeros apartados del primer capítulo, también se está diciendo que el hecho de que “deba” elegir el bien no es límite en cuanto constricción, sino límite en cuanto perfección.

Hace falta añadir que, el hecho de que sea un hombre particular el que se autodetermina hacia “su bien”, no significa que ese bien sea primordialmente individual, en el sentido de que lo que es bien de un hombre es suyo y de nadie más. Como también se ha visto, el bien



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

humano, por el hecho de ser humano, cuanto mejor bien sea, más universal –para todos los hombres– será. El hecho de elegir el bien propio no enclaustra al hombre en su individualidad, sino que, todo lo contrario, le abre a los demás. En este sentido, la libertad es apertura, como se explica a continuación.

Al abordar la temática de la libertad en las organizaciones humanas, Polo descubre distintos *ámbitos* en los que ésta se ejerce: espaciosidad, intimidad y destino⁶⁹.

- En la espaciosidad la libertad es más limitada, en cuanto que el espacio y sus configuraciones materiales y humanas ya tienen un orden determinado y al hombre sólo le cabe su aceptación o rechazo. El espacio es un ámbito primordialmente medial y pragmático, pues siempre se organiza “para algo”.

- El segundo ámbito, la intimidad, muestra la libertad de apertura ya señalada por Alvira y Millán Puelles: “la persona es libre en cuanto es capaz de dar sin perder”. El ejercicio de la libertad en la intimidad señala especialmente el carácter relacional de la persona en cuanto que ésta no queda encerrada en su “autorrealización” sino que, precisamente porque ella puede ser más, es capaz de dar más: da su intimidad –se manifiesta– sin tener que perder algo. De ahí se desprende la necesidad de participar con los demás.

- Finalmente, el ámbito del destino muestra que la libertad no se agota sólo en elegir: los fines han de tenerse en cuenta. El destino está conectado con el tiempo humano, pues el tiempo se ordena con los fines. Así como la espaciosidad es el ámbito más restringido de la libertad y está relacionada con el espacio configurado, el destino es el ámbito más amplio y está relacionado con el tiempo por configurar. El destinarse máximamente humano es el destinarse hacia la finalidad



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

inscrita en su naturaleza, en cuanto ésta es el culmen de perfecciones humanas.

Según Millán Puelles, aquel tipo de libertad en la que se pueden contemplar todos los aspectos señalados es la libertad moral⁷⁰. A través de ella el hombre adquiere “el hábito de no someterse a sus pasiones y de trascender (sin excluir) su personal bien privado”⁷¹. Es precisamente la libertad moral la que es vital recuperar dentro de la empresa si de lo que se trata es de proponer un bien común. La libertad moral se ordena a la adquisición de virtudes morales y bienes que perfeccionen la naturaleza del hombre, por lo que si la empresa, dada su organización, no proporciona los medios para desarrollar las virtudes y no propone bienes que puedan alcanzarse, el hombre no podrá ser plenamente libre⁷².

1.2. Libertad, bien y bien común

Según lo visto, el ejercicio de la libertad humana no se agota en el elegir ni en el carecer de coacción –interna o externa–, ni siquiera en una apertura a muchísimas posibilidades. Encuentra su sentido en elegir el bien. Con dicha elección, ante la persona se abren mejores y mayores posibilidades, tanto desde la perspectiva de hacer cosas como en su capacidad de destinarse, de dar finalidades a las cosas que hace⁷³. Pero para ello debe haber un bien presente que puede adquirir libremente. Un bien que es más que un deseo personal, o lo que suele llamarse un “bien aparente”: debe ser un bien real.

En el caso de la empresa, el fenómeno de la libertad y su relación con el bien puede contemplarse de dos maneras: la primera, desde el punto de vista del tipo de bien que le propone al hombre. Si es un bien que no le es propio –en este caso, el deseo privado de otro– no se ve cómo el hombre pueda ejercer realmente su libertad, por más que los dos



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

estén de acuerdo en conseguirlo, pues la libertad moral no radica en haberse puesto de acuerdo –esto es libertad de elección u opción– sino en estar en la disposición de poseer los bienes propios de la naturaleza humana. Por muy coincidentes que sean los intereses monetarios del trabajador (su salario) y del empleador (las utilidades), obtener dinero no puede ser un fin propio de nadie: tiene un carácter de medio, o si se quiere, de fin instrumental –fin para algo más– y eso sólo hasta cierto punto. El dinero no es un factor de cohesión social. Por eso no puede pedirse compromiso con la empresa a una persona a la que solamente le interesa el dinero. ¿Qué razón puede esgrimirse para convencer a alguien de quedarse en una empresa si el dinero es lo único que ésta le da? Sólo más dinero.

El dinero no da más libertad: sin lugar a dudas se puede hacer que otros hagan muchas cosas por dinero, pero la libertad se refiere a lo que personalmente se puede hacer. Si se necesita el dinero para llevar a cabo cualquier actividad, no se es libre respecto al dinero, sino “esclavo”. El dinero es necesario en su carácter de medio para realizar algunas cosas, pero no para las más importantes. La libertad implica apertura, posibilidades de hacer de diversas maneras las cosas, y el dinero sólo es una de las muchas maneras de hacerlas, y tal vez no la mejor. También la libertad implica cierta actividad, y mientras la actividad tenga como origen el ser personal en exclusiva, más libre será. Esto no acontece si el dinero es lo único que una empresa puede ofrecer a una persona. Luego hace falta que el fin de la empresa, el fin a cuya consecución se ordenará la actividad del individuo, sea un bien en sí mismo.

La segunda manera de pensar la libertad y el bien en la empresa es desde el punto de vista del miembro de la empresa ¿qué actividades o características debe realizar o tener el hombre para lograr adquirir dicho bien? Sin lugar a dudas, puede haber un bien posible para el hombre, pero es posible que no sea capaz de alcanzarlo. Este tema es propio del liderazgo –en cuanto que se refiere a carencias del individuo–, y de la



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

teoría de la organización –en cuanto que se refiere a las facilidades que el sistema formal proporciona para alcanzarlo–.

Hasta el momento se ha dicho que el fin de la empresa debería ser un bien común, participable por todos, capaz por tanto de perfeccionar a todos. Por sus mismas características, este bien común sólo es alcanzable por el mismo ejercicio de la libertad moral cuando nadie puede ser obligado a adquirirlo. Es necesario añadir que la libertad de cada uno no es sólo importante para poder participar en él, sino también para crearlo: la participación en un bien común no es sólo apropiación del bien particular, sino también donación de la persona⁷⁴. Es común tanto porque es comunicable como porque requiere que todos participen en él para su existencia. Por eso la existencia de un bien común está íntimamente ligada a la capacidad perfectiva de la libertad moral y de las potencias humanas: porque es una real apertura a mejores bienes que los privados y porque para su creación es necesaria la actualización de mayor número de perfecciones en el ser humano que las que implicaría un bien solamente individual.

La existencia de un bien común, pues, no sólo facilita el ejercicio de la libertad, sino que le da un sentido más pleno: pone en marcha la capacidad de destino que implica toda libertad, dado que para que sea “común” es preciso incorporar ese bien dentro de los fines propios: porque es común a todos puede ser también mío. Ensancha el rango de bienes posibles al hombre –al proponer algo más que los bienes privados– y, al ensanchar los posibles bienes, da lugar a una mayor posibilidad de perfección.

1.3. Rasgos de la libertad en la empresa

Lo que quiere mostrarse es que la libertad, si se entiende dentro de la empresa sólo como libertad de elección, pierde su sentido: ¿para qué



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

se necesitan personas que puedan elegir dentro de la organización?
¿No es mejor tener un ejército de seres carentes de voluntad propia?
¿No se ahorran costes y se alcanza mejor la supuesta maximización de la utilidad de la empresa?

La realidad parece desmentir este hecho. Las huelgas de celo demuestran que, cuando las personas reducen su trabajo a hacer solo lo que se les dice, la utilidad y la misma operación dentro de la empresa resultan dañadas. No se miente cuando se dice que la persona es insustituible, aún en el caso de que se contara con el mejor algoritmo para predicción de comportamientos. Y aunque se tuviese, no serviría de nada, pues a fin de cuentas los seres con quienes la empresa se relaciona, y con quienes obtiene precisamente el beneficio que le permite operar, son personas, y estas son impredecibles.

La existencia de los sistemas informales demuestra que la libertad personal siempre encuentra vías de manifestación si el sistema formal no lo permite. La clave está en que los sistemas informales sean complemento del sistema formal de la organización, y no algo contrario a éste. El papel de los directivos está precisamente en organizar esa libertad, en guiar el desarrollo del sistema informal⁷⁵. Este desarrollo pasa por el crecimiento de la libertad moral de sus partícipes, y es así como se va creando el bien común de la organización.

Sólo mediante el uso de la libertad moral de sus participantes la empresa perfecciona también sus procesos. El hecho de que sean sus miembros quienes desean conseguir el fin de la empresa porque es bueno en sí, y el mismo proceso de realizarlo, implican el continuo uso de virtudes, y así se supera con creces una visión de la empresa en la que simplemente “se trabaja para otro”. De esa manera una persona puede adquirir un sinnúmero de virtudes que le permiten realizar más eficientemente una tarea, muchas más que si sólo se le dijera cómo debe hacer esa tarea y evaluarla. Por ello se decía que el bien común se



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

amplía para cada individuo una vez que este se decide por su consecución: al poner en práctica las virtudes, las posibilidades de su perfeccionamiento van continuamente aumentando⁷⁶. No se olvide que parte del bien común son los valores que contiene y que constituyen la mejor manera de participar en él.

Que en la empresa deba tenerse en cuenta la libertad de los subordinados no es anarquía: la anarquía es una ausencia de gobierno en la que cada cual vela por sus intereses, y donde la libertad se entiende como capacidad de elección. La empresa debe tener un gobierno capaz de coordinar las acciones para el logro del bien común que se ha propuesto, pero no se olvide que los sujetos de gobierno son personas libres: no se deben manipular porque son capaces de decidir por ellas mismas hacia su bien propio. La misma libertad implicará a veces coacción de la autoridad establecida, siempre que ésta apoye la razón de sus mandatos en el bien común –por ello no es despótica– y que los medios que se utilicen no vayan en contra de la dignidad humana. Por eso la libertad en las organizaciones humanas implica orden⁷⁷: porque no se trata sólo de no tener coacción a la hora de elegir, como podría deducirse a partir del individualismo metodológico, sino de elegir en conjunto.

Si el fin es compartido, y es lo que cada miembro de la organización realmente quiere conseguir, ¿qué puede decirse acerca del control organizacional? Tradicionalmente se ha entendido la labor de control en la administración como vigilar que los demás cumplan el fin de la organización. La única conexión que existe entre el fin de la organización y el fin del individuo es la paradójica situación que subyace en la teoría de la agencia: la empresa quiere maximizar su beneficio minimizando el del empleado y el empleado quiere maximizar su beneficio minimizando el de su empresa⁷⁸. Consecuentemente, el sistema de control debe ser complejo, en la medida en que hay que lograr que el empleado cum-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

pla con lo que ha acordado y no pueda hacer “trampa”. Los indicadores de cumplimiento y las evaluaciones del comportamiento tienen un papel preponderante. En ese planteamiento no cabe la libertad moral, pues la única libertad que se deja a la persona es la de elegir los medios para maximizar sus intereses individuales: por eso los medios que se ponen a disposición del empleado deben ser los que, a pesar de su intención, permiten que la empresa resulte siempre beneficiada. Y eso no puede ser de otra manera: es un determinismo negativo.

Lo que aquí se sostiene es diametralmente opuesto pero no porque se parta de cierto angelismo, como si todos los miembros de la organización trabajaran siempre en el perfeccionamiento de su naturaleza con un dominio ejemplar de todas sus tendencias, siempre dispuestos a sacrificar sus intereses privados por el bien común de la empresa. Esto sería un determinismo positivo, en el que la libertad moral tampoco tendría cabida. Es opuesto sencillamente porque no es determinismo en ningún sentido: el hombre puede hacer el bien o puede no hacerlo. Pero sería peor no brindar la alternativa, como muestran los altos costes de supervisión, tanto de tiempo como de dinero. Al tratar con la libertad humana estamos ante lo mejor posible y ante lo peor posible: y es tarea del directivo lograr lo primero.

La libertad implica tanto el conocimiento de lo que quiere hacerse como un bien verdadero al que pueda dirigirse la voluntad⁷⁹. El sistema formal de la empresa puede y debe fomentar la libertad, precisamente por tener como finalidad el bien común. Al incorporarla, la persona se sustrae del ámbito medial en cuanto que no decide sólo los medios que utilizará en una actividad, sino que también es capaz de apropiarse el fin⁸⁰.

La cantidad de tiempo que tarda en realizar las actividades se minimiza si en estas aparece la libertad moral y se propicia el crecimiento de las virtudes, porque la persona puede hacerlas de más y mejores



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

maneras, al tener capacidades que progresivamente adquiere por el ejercicio de las virtudes⁸¹. También se ahorran materiales, en tanto que el virtuoso, al tener más capacidades, necesita menos para llevar a cabo las tareas. Si se ve que un fin conviene, se hace lo posible por lograrlo: tanto lo que se exige en el puesto, como lo que no se exige pero es capaz de realizar la persona. Económicamente, la libertad moral es importante.

Sin libertad, el tiempo empleado aumenta progresivamente, pues a medida que se manden más cosas que la persona no entienda o le sean indiferentes, mayor desgana tendrá al realizarlo y menor esfuerzo pondrá en llevarlo a cabo. Es más, partiendo de la lógica del individualismo, si lo que se pide es algo que no es propio del puesto, es probable que se haga de tal manera que en el futuro no se le encargue nuevamente la tarea. Sucede lo dicho por Polo y Llano: "Al final se concluye que cada tipo determinado de personas sólo puede hacer determinadas cosas, y que si se le pide más, se rompe o se subleva, etc."⁸².

Un gobierno de la empresa que considera la libertad de quienes allí laboran tendrá que tener en cuenta que deberá invertir en la capacitación de su gente, pues el conocimiento amplía las posibilidades de acción de la libertad. Buscará, al contrario de lo que suele hacerse, invertir lo más posible en su gente: ya no sólo en las áreas que al directivo le interesen, sino en aquellas que el empleado piensa que serían útiles para realizar su labor. Dada la abundancia de especialistas en la empresa este es un punto especialmente actual, puesto que es de suponer que el director malamente sabrá lo que dentro de cada especialización conviene mejor a las actividades de la empresa⁸³. Aquí vuelven a manifestarse los inconvenientes del control excesivo si no existe un objetivo común que pueda interiorizarse: ¿qué indicadores de desempeño podrá tener el director acerca de una tarea que desconoce?



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

El compromiso, la innovación y la misma creatividad tienen su origen en esta característica humana. Nadie puede comprometerse si no lo desea, pero tampoco puede haber verdadero compromiso si no existe un bien verdadero que pueda exigirlo⁸⁴. Esa incorporación del bien común es la que genera la innovación y la creatividad, como se verá en los apartados siguientes, y es la base de la responsabilidad.

2. Libertad y responsabilidad

¿Qué relación existe entre bien común y responsabilidad? Por el momento, que el bien común en la empresa permite la existencia de la libertad en todas sus facetas, que es la causante de que exista la responsabilidad. Si la libertad lleva consigo la realización u omisión de una serie de actividades, la responsabilidad exige que quien las ejecuta se haga cargo de lo causado o de lo carente. Usualmente parece existir una connotación negativa de la responsabilidad, en cuanto que se suele buscar al responsable cuando aparece un mal o un error.

Es obvio que, a pesar de la buena intención de quienes trabajan dentro de la organización, los errores aparecerán. Recuérdese que la libertad moral es un proceso y en el proceso siempre podrán aparecer equivocaciones. Esas equivocaciones exigirán que alguien corrija los males que puedan haberse causado. Lo mismo sucede en la empresa de cara a la sociedad: por más que ésta esté empeñada en dar un buen servicio con sus productos tangibles o intangibles, puede que cause cierto grado de daño, ya sea por un error cometido, por un bien omitido o como una consecuencia negativa indirecta de sus acciones.

La responsabilidad tiene que ver con el bien común en la medida en que éste aporta un criterio para evaluar tanto las intenciones de las acciones como los resultados. Desde la perspectiva individualista, la responsabilidad es difícil de conceptualizar porque la ética propia de



ese sistema no otorga ninguna razón para hacerse cargo de las consecuencias, a no ser que las consecuencias sean tales que no permitan la convivencia⁸⁵. La responsabilidad, según esta teoría, surge ante el reclamo de los demás y sólo ante el reclamo. Por otra parte, también es difícil encontrar un criterio para evaluar como justificado el reclamo de los demás: si las consecuencias de las acciones benefician al que las llevó a cabo, ¿por qué dar preponderancia al mal ajeno que pueden haber causado?

Muchas razones podrán aducirse: porque los afectados son mayoría; porque si el reclamo no se atiende el beneficio individual se vería imposibilitado a largo plazo; porque la atención del reclamo maximiza el beneficio individual a corto plazo, etc. Estas respuestas se apoyan en determinadas concepciones del modo en que el hombre debe actuar. Hasta ahora, de cara a justificar el bien común como finalidad de la empresa, se ha expuesto una concepción ética determinada: la que parte de que existen acciones que perfeccionan a todo hombre, otras que no y algunas que lo envilecen. Se ha dicho también que la libertad moral es precisamente aquella que elige las acciones que perfeccionan a quien las ejecuta. Según el criterio individualista de valoración de la acción, en cuanto a la responsabilidad sólo importan los resultados causados, de tal forma que o se está ante una responsabilidad reactiva (que sólo responde ante el reclamo), o ante una proactiva (que responde ante aquellas consecuencias cuya atención conviene al individuo). La libertad que está detrás de dicha responsabilidad no es la moral, sino la mera elección, por lo que tampoco la responsabilidad puede ser moral, en el sentido de que responder por las acciones realizadas no implica ninguna perfección en el hombre, a no ser un puro beneficio de interés.

El bien común potencia la libertad moral. Es de esperar que también dé razón de la responsabilidad, inseparable de la libertad. Se mostrarán



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

dichas razones a partir de las dos preguntas básicas que surgen a partir de la responsabilidad: responsabilidad ¿de qué?; responsabilidad ¿ante quién?

2.1. Responsabilidad en los medios, resultados y motivos

Se parte de que la responsabilidad surge tanto en las acciones que se realizan como en aquellas que se dejan de realizar. La responsabilidad existe solamente en la persona, pues nunca se dice que los animales, por muchas acciones que hagan o dejen de hacer, sean responsables. La razón de que la persona sea responsable es que se le puede pedir que dé razón de sus actividades: tanto de sus resultados como de los medios que utilizó para llevarlas cabo y las razones que le llevaron a realizarlas⁸⁶. El criterio que se utiliza para decidir si tanto resultados, como medios y razones de las acciones son positivos o negativos desempeña un papel crucial. Con “actuación responsable” usualmente se designa la acción que se considera buena desde la perspectiva de quien juzga.

Ese criterio es el que usualmente está en discusión: hay quienes valoran las acciones de acuerdo con la utilidad que reportan, de acuerdo con las consecuencias que se siguen, o de acuerdo con la bondad o maldad de dichos actos. El enfoque de la responsabilidad desde la libertad moral y el bien común implica elegir esta última opción.

¿Cómo, pues, evaluar las acciones “dentro” y “fuera” de la empresa? El criterio es la contribución de todo el proceso de actuación –razones, medios y resultados– a la realización del bien común dentro de la empresa o a la realización del bien común desde la empresa a la sociedad en general. ¿Por qué el bien común? Hacia “dentro” de la empresa, porque es éste –cómo se ha expuesto en la primera parte– el que da razón de la organización interna de la empresa; hacia “fuera” de la

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

empresa, porque el bien común es quien da razón de la organización social a la que la empresa contribuye. Así como el empleado debe conseguir la finalidad común de la empresa (vender automóviles), la empresa debe conseguir la finalidad común de la sociedad (el bien común social). Por otra parte, las acciones que, aún consiguiendo la finalidad particular de quien las ejecuta, dañan la finalidad institucional del ámbito al que pertenecen pueden calificarse como irresponsables en alguna medida. Recuérdese que aquí se parte de que dichas finalidades institucionales –la empresa y la sociedad en uno y otro caso– se relacionan con las finalidades institucionales de acuerdo con los parámetros anteriormente expuestos respecto a la relación del bien particular con el bien común.

La concepción de la sociedad que está detrás es diferente a la del individualismo liberal, que contempla a la sociedad sólo como el lugar en el que se llevan a cabo las acciones de un individuo. Aquí la sociedad es el lugar donde el individuo se perfecciona, cosa que no puede hacer en solitario. Por tanto, puede decirse que las acciones que realice en perjuicio de la sociedad van también en perjuicio suyo en último término; y las acciones que realice en favor de la sociedad van también a su favor.

La responsabilidad de quienes trabajan en la organización no se reduce a conseguir un resultado de cualquier manera. Los medios que están detrás de los resultados pueden ser perjudiciales para el bien común de la compañía en la medida en que afecten a la unidad de la organización o a la capacidad de aprendizaje de sus miembros. El paradigma del resultado dificulta la comprensión de la responsabilidad y el mismo cumplimiento de los resultados futuros, como señaló Pérez López. Una actuación responsable exige considerar los tres criterios de este autor que ya se han mencionado: eficacia, eficiencia y consistencia.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

2.2. La responsabilidad de la empresa “hacia fuera”

Con esto queda apuntado en qué consiste la responsabilidad de los individuos dentro de la organización y, en general, respecto a qué cosas la empresa se puede considerar responsable, y cuál es el criterio para evaluar si es o no responsable. Falta responder a la pregunta de ante quién es responsable la empresa como organización.

Con la expresión “la empresa como organización” se quieren indicar las acciones personales que unos sujetos concretos realizan en representación de una parte de los miembros de la empresa⁸⁷. Como punto de partida podría afirmarse que, así como un empleado es responsable ante la empresa, la empresa es responsable ante la sociedad. Sin embargo, este planteamiento es demasiado extensivo: es similar a decir que es responsable ante todos. La empresa se relaciona también con otras instituciones sociales de diversa índole y es lógico que sea ante ellas –como representantes próximos del conglomerado social– ante quienes deba responder. Pero responde acerca de lo mismo: de su contribución al bien común social⁸⁸.

Si bien es cierto que la empresa debe responder ante los accionistas, los empleados, los proveedores, la comunidad local y el Estado, ello no significa que tenga que justificar ante cada uno cómo ha tratado de satisfacer los diversos intereses, como si estos fuesen antagónicos. Serían antagónicos si el supuesto fin de la empresa fuese la maximización del interés de uno de esos grupos. Pero, según lo que se ha expuesto, el bien común es capaz de incluir el bien de todos aquellos que participan en las actividades de la empresa.

Sin embargo, el hecho de que algún interés particular deba ser sacrificado para preservar el bien común será ineludible. ¿Cómo saber cuál es el que debe disminuirse? Aun más: si se presenta la alternativa de disminuir el bien particular de unos o el bien particular de otros, y en

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



cualquiera de las dos elecciones parece que el bien común se preservaba... ¿Cómo saber con exactitud cuál es el bien particular que deberá disminuirse? Puede haber una situación tal –por ejemplo, el aumento de los costes del petróleo– en que el bien material particular de los accionistas se contraponga al bien material particular de los trabajadores. ¿A quién debe pedírsele el sacrificio? En este caso concreto, la respuesta es que no tiene por qué cargar sólo un grupo con la consecuencia: bien podría afectar a los dos por igual. Para que la compañía siga operando será necesaria una reducción de los dividendos y de los salarios. Aún así esta respuesta puede no ser la adecuada en una organización concreta. Corresponde al directivo o al órgano que ejerce la dirección tomar la decisión, basándose en los principios del bien común.

La respuesta anterior probablemente no haya sido satisfactoria para algunos. Pero, dado que el bien común de la organización no es un resultado matemático, sino político, no puede darse una receta general⁸⁹. Aquí pasa lo mismo que con la ética: lo que se dan son principios⁹⁰. A fin de cuentas, es lo que la misma naturaleza humana exige: si el hombre no es un ser predeterminado, perfectamente predecible, no se puede pedir un catálogo de normas para todas las situaciones posibles. Un gobierno puede guiarse por unos principios inviolables que sustentan sus acciones, pero no puede gobernar solamente a través de la aplicación de soluciones que han dado resultado en otras partes.

Ese análisis acerca de la forma peculiar en que debe ejercerse la responsabilidad presenta una nueva perspectiva para el estudio de la responsabilidad social o responsabilidad corporativa. El bien común de la empresa, representado por su finalidad (por ejemplo, la producción de videojuegos), implicará tener en cuenta la influencia maligna o benigna que tienen sus juegos en los usuarios, especialmente si son menores de edad, y actuar en consecuencia. No sería responsable si la empresa, en lugar de aceptar esa responsabilidad, se uniese a una campaña de cola-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

boración en la lucha contra el cáncer infantil. De ambas maneras la empresa colabora en un bien, pero en el primer caso, esa colaboración le viene exigida por los efectos primarios de su acción, mientras que la segunda corresponde a un deseo de ayuda. Es vital no confundir la ayuda social con la responsabilidad social, y caer en la cuenta de que no hay mejor ayuda social que ejercer bien la responsabilidad social. Pero esto no puede captarse si se carece del concepto de engarce del bien común, y se olvida lo que implica el ejercicio de la libertad.

3. La organización informal

Con este nombre se designa a la organización de las personas dentro de la empresa que excede o no se ajusta a las relaciones que la empresa define como obligatorias, y en ese sentido, formales. ¿Por qué surge? Puede atribuirse al hecho de que las personas establecen relaciones dentro de la empresa no estrictamente en orden a conseguir el fin objetivo que ésta le propone. Es decir: la estructura que la empresa posee es un cauce para que las personas realicen lo que quieren, pero no el único; por otra parte, eso muestra que las personas no tienen como único objetivo vital cumplir el fin de la empresa, sino muchos más, y para su realización establecen ese tipo de relaciones. Es precisamente la libertad personal –elegir diversos bienes para el propio perfeccionamiento– la que explica su existencia. Si las personas no fuesen libres de decidirse por otros cauces de acción para conseguir lo que quieren en la empresa, ciertamente la organización informal no existiría.

Ese tipo de relaciones no pueden someterse de ninguna manera al sistema formal porque siempre responden –de manera informal– a cualquier acción que el sistema formal realiza sobre ellas. En todo caso, puede encauzarse de tal manera que el sistema informal no actúe en

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

sentido contrario al propio de la empresa. Dado que los sistemas informales surgen por la libertad humana, se ve que la forma de actuar sobre ellos es precisamente tomando en cuenta la libertad de quienes los integran: se pueden dar líneas de acción y principios, pero no pueden controlarse rígidamente las acciones que dentro de él se llevan a cabo. Es más: cuanto más control exista, más se desarrollará el sistema informal. Una buena relación del sistema formal con el informal resulta, paradójicamente, en un mayor –y no menor– crecimiento del segundo, de la misma manera que la correcta potenciación del fenómeno de la libertad resulta también en su mayor crecimiento.

En el planteamiento de este trabajo, la función que corresponde al sistema formal es la de dar un objetivo al uso de la libertad en el sistema informal: el logro del bien común de la empresa. Ahora bien: esto sólo puede ser si se trata de un verdadero bien común. Si el fin de la organización es de este tipo, los principios que deben considerarse en esas relaciones son los que se han expuesto: participación en las decisiones, creación de confianza y uso de la motivación trascendente, colaboración entre todos los niveles y liderazgo. Las interacciones entre formal/informal no son pues, de control, de la misma manera que no puede “controlarse” la libertad de una persona: las acciones posibles se reducen a presentar razones, proponer bienes –que tengan cabida dentro del bien común– y ayudar a alcanzarlos a quienes lo desean. Por ello, igual que se dijo de la libertad, la organización informal puede ser un excelente apoyo en la consecución de los objetivos, o la causa de la mayoría de los males dentro de la organización.

Puede decirse que la organización informal surge precisamente por el “exceso” de actividad de las personas, que buscan la realización de fines particulares o de otros bienes comunes. Y como los fines particulares y los bienes comunes en los que puede participar la persona son



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

muy variados, esta estructura no sólo abarca relaciones intra-organizacionales, sino también inter-organizacionales. Cuando se hace referencia a la estructura informal de una empresa en concreto, se está haciendo referencia a las diversas relaciones que quienes forman parte de la empresa poseen, y no tanto a las relaciones no coordinadas por el sistema formal que dentro de la empresa se llevan a cabo, y que, por otra parte, están incluidas en el grupo anterior.

La ventaja fundamental de una organización guiada por el objetivo de un bien comunitario y el adecuado entendimiento de las implicaciones de la libertad es que promueve fundamentalmente una organización de colaboración. Si se piensa en términos individualistas, en los que el valor de las acciones no se entiende con referencia al perfeccionamiento de la naturaleza, y se parte de la persecución individual de intereses divergentes de los demás, la estructura formal reflejará este planteamiento con un aumento de sistemas de control y evaluación, generando una organización informal equivalente que no toma en cuenta los objetivos de la organización sino solamente la de los grupos que la estructuran. Como señala Williams, “las relaciones informales, más que las estructuras formales de la administración, son el lugar donde el trabajo se lleva a cabo verdaderamente, los problemas se resuelven y las compañías obtienen ventaja competitiva”⁹¹. La innovación, la creatividad, el intercambio de conocimiento o la velocidad de la capacidad de respuesta de la organización ante el cambio son factores, entre otros, que tienen como base la adecuada comprensión de la organización informal.

Luego si resultan de particular importancia las relaciones sociales dentro de la empresa, ¿qué puede concretamente hacer la empresa para dirigirlas hacia el logro del fin organizacional?

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



3.1. Principios de interacción con las organizaciones informales

¿Qué debe hacerse para que la organización informal reme en la misma dirección que la organización formal? En el fondo, esta es la misma pregunta que se puede hacer en el plano individual: ¿qué puede hacerse para que una persona vaya en la misma dirección que la organización formal? La respuesta se ha apuntado ya: darle razones y proponerle bienes. Es cuestión de libertad personal y, por ello, cualquier cauce de acción que no lo tome en cuenta resultará más perjudicial que beneficioso.

Hay bienes que, al adquirirse, promueven el crecimiento de la libertad: elegir la combinación de platos para la cena es indiferente para las futuras elecciones de combinaciones, pero no lo es elegir ayudar o no a alguien. Los bienes que dentro de la organización se proponen no son indiferentes para los cauces de acción que la persona puede tener. Los bienes adquiribles dentro de la empresa y la capacidad de apertura de la libertad están íntimamente relacionados. Así, el primer paso que respecto a la organización informal se puede tomar es decidir qué bienes son los que la empresa propone a quienes forman parte de ella. Dentro del análisis realizado, el mejor bien posible dentro de la empresa es un bien común, que contiene los bienes particulares que cada uno busca dentro de la organización y según las características que se han descrito en el correspondiente capítulo.

Esa es una parte. La otra se refiere a cómo dichos bienes se pueden alcanzar dentro de la organización. Aquí, las relaciones formales, más que establecer rígidamente cómo deben alcanzarse, deben facilitar que puedan alcanzarse. Es el principio de “mucho ayuda el que no estorba”. ¿Cuáles son los impedimentos que la organización debe eliminar?

Diversas investigaciones⁹², y en especial las lideradas por Cross, numeran entre los principales impedimentos: el número de niveles



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

jerárquicos, el estilo de liderazgo autoritario, la cantidad de trabajo virtual, el desborde de trabajo en puestos o las definiciones de puestos sobrecargadas, la existencia de grupos con intereses contrarios, la cultura organizacional y los valores. Pero nótese que estos sólo son impedimentos, es decir, obstáculos: si una empresa se limita a quitarlos, no ha entendido aún la libertad personal completamente, pues esta no es ausencia de coacción. El mero hecho de eliminarlos no garantiza nada: en algunas ocasiones incluso pueden llevar al fracaso de la organización, pues disminuye la organización formal y no orienta a la organización informal.

Así pues, la forma de interactuar directamente con la organización informal es a través de la libertad de los participantes. En cuanto a la libertad, implica elección del bien, y muchas veces esa elección la realiza otro –en este caso confiar en que quien esté a cargo del nivel formal tome la mejor decisión respecto al bien común– y por ello implica un alto grado de confianza. Como ésta se crea a largo plazo y por un número considerable de interacciones con los distintos componentes de la organización, es acertado decir que la confianza es una condición *sine qua non* en las interacciones con el sistema informal, tanto en las maneras directas como en las indirectas.

De hecho, es la confianza en que las medidas de re-estructuración del sistema formal no son una manipulación oculta para hacer que todo funcione de acuerdo a los intereses de unos pocos lo que determina en gran medida la reacción del sistema informal: sean esos pocos los accionistas, el sindicato de la empresa, los directivos de primer nivel, etc. Cuando falta confianza, las medidas que toma el sistema formal suelen revertir en su contra, incluso aunque no hayan sido decididas con mala intención.

Así lo han corroborado las investigaciones citadas de Cross: forzar la comunicación entre dos grupos que no se comunican y esperar que la



situación cambie por haber alterado el sistema formal es ser ingenuo⁹³, aun cuando existan razones de cara a la organización que sean de peso (por ejemplo, combinar las habilidades de ambos grupos); si lo que se quiere es favorecer las interrelaciones de la organización, no bastará con mezclar los grupos de trabajo para que sean distintos, ni juntar personalidades distintas para favorecer la integración, pues ni la amistad ni la relación interpersonal son susceptibles de mando: peor será si motivadores extrínsecos se ocupan de forzar las relaciones⁹⁴. Ni siquiera se trata de dirigir a través de la organización formal: Krackhardt y Hanson cuentan el caso de un directivo que estudió las piezas claves de la organización informal, vio que había una persona que en dicho sistema parecía aislada y procedió a despedirla. Así fue como perdió a uno de los mejores especialistas que tenía en la organización. Obviamente tuvo consecuencias negativas, curiosamente en la organización informal⁹⁵.

El ya conocido sociograma es una herramienta útil, pero no se utiliza bien si se usa para encauzar el sistema informal hacia intereses ajenos al suyo. Por otra parte, se trata de una fotografía actual, pero de ninguna manera ayuda a predecir las futuras relaciones, y no sería buena idea usar la estructura formal para crearlas. Los efectos podrían ser contradictorios. Utilizar los cauces informales de comunicación supone explicar por qué se utilizan, pues es lógico que se pregunten: ¿por qué me lo dice a mí si antes no lo hacía?

Los problemas de comunicación y de interrelación se resuelven cuando las personas saben por qué es importante establecerlas y haciéndoles ver qué les conviene: por eso último es fundamental la confianza. Los procesos de interrelación de la estructura informal son similares a los procesos de creación de amistad.

Como se ve, por lo que se ha dicho no pueden darse recetas generales, pues quienes dictan si una acción ayudará a los propósitos organi-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

zativos o no son las personas, y éstas cambian de organización en organización. Viene bien recordar que la dirección de empresas no es dirección de cosas, sino dirección de personas que hacen cosas. A este sistema informal, basado en la libertad, nos referimos como base de la creatividad y la innovación.

3.2. Creatividad e innovación

La innovación, como la capacidad de poner en marcha una nueva idea, y la creatividad, entendida como la capacidad de generar nuevas ideas, son independientes de los procesos que la empresa lleva a cabo, en el sentido de que una empresa no puede “generar innovación” y “producir creatividad”. Tanto la innovación como la creatividad pertenecen a las personas⁹⁶ y se generan en lo que suele llamarse organización o sistema informal.

¿Por qué hablar de creatividad e innovación, respecto a la libertad ejercida dentro del bien común? Fundamentalmente porque la libertad moral que se ejerce cuando las personas participan en un bien común genera el ambiente propicio para la aparición de estas dos cualidades, que desde algunos años se han convertido también en un centro de atención importante en la teoría de la organización. ¿Cómo lograr mayor creatividad e innovación? La respuesta que se da es: facilitando el mayor crecimiento de la libertad a través de la participación en el bien común.

La innovación está ahora ligada a la clave de permanencia de la empresa: o se innova o se desaparece. Si no se está continuamente pensando en qué más, y sólo se hace lo habitual, se está condenado a la extinción en el mercado, porque las ideas no hacen acepción de personas: se le pueden ocurrir a alguien que no sea de “mi” empresa. Si se



encuentra a alguien que sirva mejor al cliente, es lógico que el cliente cambie de empresa.

Y la creatividad es la actividad inmediatamente anterior a la innovación: sólo si se realizan conexiones de ideas que antes no existían, pueden llevarse a cabo algunas de ellas y concretar la innovación. La creatividad es condición de la innovación, pero no es una relación directamente proporcional: puede haber mucha creatividad pero poca innovación⁹⁷.

3.3. ¿Cómo promover la creatividad y la innovación?

Esa es la pregunta que se han hecho los expertos. Y es la que aquí interesa responder. No se tratará de mostrar cómo el proceso de innovación y cómo el proceso de creatividad se realizan o deben realizarse, sino cuál es el terreno en el que dichos procesos se inician: cómo surge la creatividad y cómo surge la innovación.

Amabile, seguida por Vilà y Muñoz-Nájara, señala que la creatividad surge cuando existe conocimiento experto, el adecuado tipo de motivación y un cierto tipo de pensamiento creativo –que podríamos definir como un “saber conocer”, un saber encontrar las perspectivas adecuadas–⁹⁸. De esos tres, la motivación es la condición más importante: sin ésta no habrá creatividad aunque pueda existir la capacidad de encontrar nuevas relaciones y el conocimiento intelectual o técnico. Por otra parte, cuando exista motivación se pondrán los medios necesarios para adquirir el conocimiento y el pensamiento creativo.

Por ahora basta señalar lo obvio: la gente es creativa cuando le gusta lo que hace. El problema está en que muchos directivos –y también muchos empleados– han concebido la empresa como el lugar en el que se trabaja porque no hay otra alternativa: por un lado no habría beneficios y por otro no habría salario. Así que, si no le gusta, especialmente



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

en la empresa, lo hará de todas maneras. Incluso puede ser que lo haga exactamente según lo especificado. Eso sí: no le dedicará más pensamiento que el estrictamente necesario. La motivación es el camino mediante el cual la persona decide poner más esfuerzo, o dedicar más tiempo a un asunto particular. Por ello la motivación es la clave.

Con respecto al conocimiento experto y al pensamiento creativo, se puede caer en la trampa de pensar que ésta es la parte de aplicación “técnica” de la creatividad, mientras que la motivación es la parte “humana”. Puede pensarse que basta con “capacitación” al respecto. Un grupo de investigadores de la Universidad de Manchester ha demostrado que si esos conocimientos no se movilizan –no se transmiten, o no se comparten–, y si los procesos creativos quedan ahogados por la presión del sistema formal, tampoco habrá creatividad⁹⁹. Nuevamente, la organización informal, y por ende la libertad, juegan un papel importante.

Al hablar del conocimiento se incluye el conocimiento “no utilizado” por la organización formal, que usualmente suele ser mucho. Y es mucho por la sencilla razón de que la persona no se agota en la empresa: sus conocimientos son laborales, pero también son familiares, deportivos, culinarios, políticos y un largo etc. ¿Quiénes son los que usualmente conocen ese conocimiento “sobrante”? Los compañeros de trabajo, especialmente aquellos que además son amigos. Son los que al mismo tiempo solicitan, dentro del trabajo, los otros conocimientos de sus amigos (tal vez no los culinarios, pero sí algunos conocimientos periféricos: es el experto en manejo de procesadores de textos y hojas de cálculo que trabaja en el departamento de Relaciones Humanas). Pero si nadie conoce eso, cada vez que surja un problema respecto a esos programas en ese departamento se armará una cadena muy larga, de mucho tiempo, hasta que el informático llegue y lo resuelva en dos minutos. Se está hablando, por ejemplo, de la secretaria del creativo



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

estrella, que al enterarse de la campaña de pañales en la que está pensando su jefe le da justo “la idea”, pues resulta que además de ser secretaria ha tenido varios hijos, y uno de ellos nació hace un mes.

No basta ni siquiera con tomar en cuenta el conocimiento informal. La creatividad en la empresa –al menos en cuanto capacidad de generar nuevas ideas a partir de otras– tiene una dificultad extra: no basta que a la gente se le ocurran ideas. Las ideas que se les ocurran deben ser útiles para el cumplimiento del fin de la empresa. La gestión de esas ideas influye en la creatividad, aún en el caso de que sólo sean malas ideas: “solicitamos cientos de buenas ideas de nuestras personas más brillantes cada año. Después seleccionamos la que desarrollaremos. ¿Qué pasa con las personas que enviaron las demás ideas? Nunca vuelven a enviarnos otras”¹⁰⁰.

Sale a relucir, nuevamente, la importancia de la confianza, la necesidad de la participación y de tener en cuenta la libertad de las personas. El pensamiento de “producción de ideas” y de “selección de las mejores” no es acorde con el modo peculiar de actuación de la persona: si un empleado contribuye con varias ideas con cierta frecuencia, pero ninguna de ellas se toma en cuenta y nunca se le dice nada al respecto, no es lógico pensar que siempre tendrá el mismo interés en contribuir con ellas. Como bien señala Cross, el “proceso de ideación requiere apertura, diversidad y creatividad, mientras que el proceso de selección de ideas descansa en la transparencia y en la igualdad de oportunidades”¹⁰¹. Dado que nadie puede estar seguro *a priori* del buen resultado de una idea, es preciso al menos exponer las razones –en ambos sentidos– que corroboren ese resultado, y señalar los beneficios que se espera obtener con la selección realizada. Otra vez se está ante las dos condiciones para la posibilidad de ejercer la libertad: conocimiento y posibilidad de alcanzar un bien. Como la racionalidad es limitada tanto en quien decide qué ideas como en quien las aporta, la confianza juega un



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

papel fundamental: de hecho, si se representa en un diagrama el flujo de confianza en la organización y el flujo de energía que facilita el proceso de creatividad e innovación, ambos coinciden casi perfectamente¹⁰².

Volviendo al tema de la utilidad de las ideas, nadie diría que una empresa en la que surgen cien malas ideas diarias es una empresa creativa. Como señala Alejandro Llano, la creatividad no es sólo espontaneidad y energía para la ruptura, “sino también capacidad para dar con el orden que a lo nuevo corresponde en cada caso”¹⁰³. La creatividad conecta aquí con cierta labor no creativa en absoluto: la evaluación de la factibilidad de llevar a cabo una idea que, como se ha expuesto, dependiendo de cómo se realice afectará positiva o negativamente a la aparición de futuras ideas.

Además de la confianza, los criterios de selección de ideas también pueden estorbar a la aparición de futura creatividad. Precisamente por la racionalidad de las personas, éstas tratarán de ajustar las características de las ideas que aportan con las de las ideas elegidas. De ahí que se deba ser especialmente cuidadoso para seleccionar los criterios: no puede ser sólo la maximización de beneficios presentes, ni los intereses particulares de un grupo pequeño, ni el afán de un “proyecto grande”, ni siquiera el tiempo en que la idea tardará en funcionar. La ventana a través de la que examina la creatividad corre el riesgo de ser muy pequeña¹⁰⁴. La necesidad de un bien común salta a la vista: una idea es buena si mejora la manera en que los empleados contribuyen al bien común organizativo y al bien común de la sociedad. No resulta extraño que se haya dicho que la innovación es la responsabilidad social más importante de la empresa, la manera en que ésta sirve mejor a la sociedad¹⁰⁵.

Confianza y criterios de selección: dos elementos que tienen repercusiones claras en la creatividad, a través del factor de la motivación.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

También entra aquí, como elemento que se relaciona con la motivación, el contenido de ésta. Se ha hablado de tres tipos de motivación que resumen las que pueden emplearse en la organización: extrínsecas (recompensa externa), intrínsecas (recompensa interna) y trascendentes (satisfacción por el bien del otro). Amabile sostiene que el uso de las recompensas extrínsecas no promueve la creatividad, pues premia sólo el resultado y la creatividad tiene que ver mucho con el proceso. Se inclina por el uso de la motivación intrínseca. De hecho, construye lo que podría llamarse el principio de la creatividad por la motivación intrínseca: “la gente será creativa cuando se sientan motivados primariamente por el interés, la satisfacción y el reto del trabajo en sí mismo –y no por presiones externas–”¹⁰⁶.

En la teoría de Pérez López, la motivación intrínseca tiene la desventaja de que no promueve necesariamente la unidad de la organización, asunto importante a tener en cuenta en el tema de la creatividad, como se explicará a continuación. Dado que la motivación trascendente incluye todas las anteriores, es factible concluir que es la mejor motivación posible cara a la creatividad, con todas las implicaciones que esto supone.

Para explicar la necesidad de las interrelaciones en el proceso creativo se toma como punto de partida que la gente se une para llevar a cabo una cosa que a todos les interesa realizar y que no pueden hacer si no se juntan. El inicio de la organización dentro de la empresa es la colaboración en los medios y un fin común. Desde esta perspectiva, el sistema formal debe promover dicha colaboración en los medios, y no un comportamiento individualista en el que cada quien colabore con todos pero solamente en orden a satisfacer fines privados. Esto resulta especialmente importante por la confianza que implica la creatividad: es obvio que no se compartirá la idea del siglo con aquel que, si la desarrolla, se quedará con toda la gloria. Incluso aunque sea la idea del día.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

Si el sistema formal promueve un comportamiento de ascenso a través de méritos individuales, es poco probable que las ideas circulen entre todos; aun cuando el sistema formal sea a través de premios del grupo, la comunicación intra-grupal será favorecida, pero no así la comunicación inter-grupal¹⁰⁷.

En la creatividad importa mucho el número de lazos que existen entre los participantes de la organización. Esos lazos no pueden crearse a la fuerza, simplemente juntando a gente que no los tiene. La creación de grupos heterogéneos para el desarrollo de nuevos procesos o para investigación no es causa inmediata del intercambio de los conocimientos¹⁰⁸. Las personas deben conocer las habilidades de las demás, no sólo a través de la lectura de los *curricula*, sino del trato: establecer amistad entre ellas. Jamás debe olvidarse que las personas no son piezas de ajedrez, que se mueven y ya están en la posición estratégica. Deben saber por qué y para qué se mueven.

Es obvio que una cultura organizacional en la que la estructura refleja la importancia de la amistad deberá tener altos niveles de colaboración. No se trata, pues, de crear un ambiente “competitivo”, sino uno de colaboración: pero esto sólo es posible si realmente hay algo cuya consecución signifique un bien para todos, y si existen personas capaces de idearlo. Como explica Llano, si el sistema premia a quien asciende cortándole la yugular al vecino, es poco probable que se compartan las cosas. Más aún: ascenderá el más individualista, y posiblemente el menos competente¹⁰⁹.

Varios estudios¹¹⁰ coinciden al señalar las líneas de acción concretas en las que puede actuar el director de la empresa para estimular la creatividad, ya indicadas por Amabile en *¿Cómo matar la creatividad?*: 1) enseñar a manejar los retos, 2) estimular la libertad, 3) proporcionar los recursos, 4) trabajo en grupo, 5) una supervisión alentadora, y 6) una adecuada orientación del sistema organizativo. Algo se ha dicho acerca

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

de los apartados 4 a 6, por lo que ahora se explicará qué debe entenderse en los apartados 1 a 3, que son los relacionados esencialmente con la libertad de las personas.

Sobre la administración de los retos se puede suscribir lo que señalaba Levinson: “Si la fuerza motivadora más poderosa de una persona está compuesta por necesidades, deseos y aspiraciones personales, combinados con el acuciante deseo de sentirse bien por cumplir esas profundas metas personales, la administración por objetivos debería comenzar por *sus objetivos*”¹¹. Con esto no se está proponiendo un sistema anárquico de dirección. Se trata de que el directivo, conociendo a sus subordinados –lo que les motiva, sus conocimientos, sus habilidades– sea capaz de proporcionarles las tareas más adecuadas para su desarrollo, dejándoles el suficiente margen para que ellos decidan cómo realizarlas. Es probable que el encuentro entre empleado-tarea no sea perfecto, pero esto es justamente el quehacer de la labor directiva.

El aspecto de la libertad, tal y como lo enfocan los estudios mencionados, se refiere, casi siempre, a la libertad de decisión, o a la libertad como ausencia de obstáculos. Es el caso de Amabile, que se centra en el aspecto de “cómo mal-administrarla”. Lo primero que señala es que si se cambian constantemente los objetivos o si estos no se explican claramente, por más libertad que se tenga en el proceso de realización de esos objetivos, la persona termina frustrándose. Puede darse a esto un sentido más profundo al recordar, como bien expone Nicolás Grimaldi, que la libertad necesita alcanzar su meta, y que cuando la alcanza es cuando se experimenta de manera más plena. De nada sirve tener la posibilidad de ser el mejor desarrollador de productos, si cada vez que se empieza a investigar en un proyecto, se cambia a otro más urgente.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

El segundo punto se refiere a cuando la autonomía sólo se garantiza nominalmente: se predica que se tiene la posibilidad de explorar nuevas alternativas, pero si las elecciones que un sujeto realiza resultan erróneas... tendrá que irse buscando otro puesto. Nuevamente aquí el sistema formal juega un papel crucial como impedimento indirecto: la empresa puede dar dos horas de trabajo para el desarrollo de ideas creativas, pero la evaluación de desempeño del puesto está ligada a una forma tradicional de hacer la tarea. No se puede esperar que una persona quiera ser creativa en sus tareas, si al no hacerlo “como siempre” se juega su salario. O si los tiempos para las tareas de investigación son tan cortos que no permiten explorar nuevos procesos.

También puede llegar a suceder algo parecido con las ideas interdepartamentales. Cuando se permite la libertad, es probable que la creatividad no sea sólo para el departamento en el que se trabaja: recuérdese la importancia de los conocimientos no profesionales que los empleados poseen. Este aspecto se ha malinterpretado alguna vez creyendo que basta con el establecimiento de grupos inter-disciplinarios para que esas ideas se incorporen al sistema formal. Como siempre, la persona desborda el sistema e incluso sucede que las ideas que a un sujeto pueden ocurrírsele son justamente para el otro grupo interdisciplinar.

Se decía que los puntos de Amabile sobre la libertad se basaban sólo en lo que el sistema no debe hacer y se refieren únicamente a la libertad de elección o a una carencia de obstáculos. ¿Cabe alguna manera de fomentar positivamente la libertad más alta del hombre, la moral, y de crecer en creatividad?

Aunque no esté del todo “científicamente demostrado”, si, tal como se expuso en el primer apartado de este trabajo, la libertad crece con la adquisición de verdaderos bienes, y dentro de los verdaderos bienes que facilitan la realización de las actividades están las virtudes huma-



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

nas, la consecuencia lógica y simple es que la mejor manera de aumentar la libertad necesaria para la creatividad sea a través del fomento de las virtudes humanas dentro de la organización. Es este el tema de la “cultura organizacional” que también los expertos en creatividad consideran como un elemento importante. Desde la perspectiva peculiar de este trabajo, el hecho de que dentro de la empresa se trabaje por la adquisición de las virtudes en las personas es lo creador de lo que se puede llamar con pleno sentido “cultura”: cultivo del espíritu. Este es el criterio básico para fomentar la libertad personal dentro de la empresa. Así lo indica Llano: “tenemos, pues, el criterio que buscamos: son bienes convenientes (y necesarios) aquellos que amplían el radio de la virtud y ensanchan los ámbitos del espíritu; son bienes superfluos los que estrechan ese mismo espíritu y generan un ablandamiento”¹¹².

La creatividad y la cultura organizacional convergen en la necesidad de la existencia de la virtud. Leticia Bañares da un paso más, al ligarlo con el objetivo de la empresa: “La cultura no es simplemente algo externo, sino que es la incorporación vital y estable de unos bienes que son individuales y sociales a la vez. Parece necesario pensar que exigirá una referencia al estilo cognoscitivo y activo de la organización, y, por tanto, a la asimilación de bienes concretos y específicos de cada una de ellas por parte de sus miembros, de modo que haga posible y facilite su adquisición y ejercicio”¹¹³.

Salta a la vista que, a la vez, esos bienes individuales y sociales, en el contexto de este trabajo, se refieren al bien común: las virtudes, se dijo en su momento, forman parte del bien común como bienes particulares que pueden alcanzarse. Ahora sí se entiende en su justa medida la importancia de la libertad moral en la organización, de cara a la creatividad: sin ella no pueden haber virtudes, y sin virtudes no habrá ni creatividad ni una organización informal que pueda servir como base. También se entiende mejor cómo una estructura formal rígida estorba



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

la creatividad: no sólo porque no permite elegir cualquier cosa, sino porque puede impedir el ejercicio de otras virtudes no directamente relacionadas con el trabajo de la persona.

Por otra parte, son las virtudes las que garantizan –por decirlo de alguna manera, pues al ser fruto de la libertad no se puede tener certeza científica– que la ausencia de obstáculos no caiga en anarquía. Precisamente porque la persona, en una organización dirigida hacia un bien común, busca un bien –que es también el de la empresa– para el que necesita el ejercicio de las virtudes, se le pueden ir quitando los impedimentos. Dejar sin reglas a alguien que de por sí es un inútil egoísta creyendo que así se contribuirá más a la creatividad es una locura. Pero si se parte de que no existe un bien común, y de que todas las personas que componen la empresa son egoístas –aunque no inútiles– la excesiva normatividad quedará a la orden del día. Alejandro Llano advierte de este peligro, que ya se ha mencionado al tocar el tema de la organización informal: “No pocas corporaciones se ahogan por acumulación normativa de imposible cumplimiento, por lo cual están siempre amenazadas por ese enemigo imbatible que es la huelga de celo. En la mayoría de las instituciones, el cumplimiento de todas las reglas conduciría a la paralización”¹¹⁴.

De ahí que, entre la libertad de elección y la creatividad, tenga que mediar la ética clásica de las virtudes, y así aparezca la libertad moral. La libertad de elección podría también acarrear un ambiente contrario a la creatividad si se olvida la importancia que tiene el elegir bien para el perfeccionamiento humano y la apertura a más posibilidades. Al olvidar que la libertad adquiere sentido al elegir bien, se podría fomentar algún tipo de creatividad que generase a la vez un ambiente con graves perjuicios éticos¹¹⁵. Así, para el surgimiento de la creatividad es necesario cultivar un ambiente en el que este desarrollo de valores éticos pueda florecer¹¹⁶. Cross, en sus estudios, también descubre la importancia



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

de estos valores, citando entre los más importantes, la confianza y el optimismo¹¹⁷.

¿Cómo se puede promover este tipo de libertad? En el citado estudio de Baucus, Norton, Baucus y Human se resumen cinco aspectos:

- Equipar a los empleados con una amplia perspectiva de la empresa, en la que se pueda basar el pensamiento independiente, de tal manera que sepan hasta dónde funcionan las reglas.
- Desarrollar una visión compartida de la empresa y su propósito que pueda guiar a los empleados en la realización de actividades creativas y a la hora de afrontar decisiones difíciles.
- Desarrollar una comunidad ética que descansa en fuertes valores morales y en suposiciones que lleven a tratar a los empleados como responsables y dignos de confianza.
- Establecer diálogos acerca de los problemas éticos, conflictos de intereses y valores corporativos.

La conexión libertad-virtudes-creatividad pone de manifiesto el hecho ontológico, por decirlo de alguna manera, del continuo crecimiento al que la persona está llamada¹¹⁸. No es sólo que pueda conocer más, como alguna vez se ha entendido, buscando una continua capacitación en técnicas, sino que puede *ser* más, incorporando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Por otro lado, la conexión libertad-virtudes-bien común posibilita que la unión de la persona con la empresa no sea un mero contrato, sino sobre todo un compromiso que crece a medida que la misma persona se perfecciona. Por tanto, resulta que ese compromiso, como bien observa Drucker, es la base de la innovación, más que otros aspectos: “Si se carece de diligencia, persistencia y compromiso, el talento, la ingenuidad y el conocimiento no tienen ningún uso”¹¹⁹. ¿Cómo lograr el compromiso? Se ha repetido varias veces que las personas destinan su libertad cuando ven claro el bien al



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

que se dirigen, tal y como concluye Bañares: “El conocimiento del fin ha de mover a la voluntad a buscarlo de modo efectivo. Y tal finalización interna debe llevar a la persona al compromiso; es decir, a la utilización voluntaria de los propios recursos en orden al descubrimiento de la optimación de su empleo”¹²⁰. Esto último no es otra cosa que creatividad e innovación.

El término medio en ambas conexiones (libertad y creatividad, libertad y bien común), la virtud, no sucede por accidente, pues fundamentalmente se aprende. Luego la empresa es una organización que aprende, porque siempre puede crecer más en virtudes, y no sólo en conocimientos teóricos: también en el conocimiento práctico. Ese es el papel del líder: fomentar el crecimiento de la virtud o, para decirlo de otra manera, garantizar la existencia de una verdadera cultura organizacional. Esto no es ninguna tontería: es la caracterización de las ahora denominadas “organizaciones inteligentes”, aquellas que son capaces de aprender. No resulta extraño que Alejandro Llano establezca, dentro de las propuestas para convertir una empresa en organización inteligente, que el trabajo se convierta en aprendizaje, y la dirección en enseñanza¹²¹.

¿Qué decir respecto a la innovación? En la medida en que supone poner en marcha las ideas creativas y hacerlas realidad, los procesos que dificultan su aparición son esencialmente los mismos que afectan a la creatividad. Tal vez la diferencia fundamental radique en que la innovación es un conocimiento práctico, puesto que requiere habilidades técnicas precisas que en la creatividad se dan en menor grado. Y en cuanto implica “llevar a cabo” las ideas, implica también más dinero: si en la creatividad el dinero se invierte en el tiempo que se dedica a pensar, en la innovación se añade el dinero invertido en el diseño y en la creación de las ideas. De ahí que haya que insistir aún más en los criterios con los cuales se escogen las innovaciones: la aparente disyuntiva



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

entre tener como objetivo la mejor ganancia o el mejoramiento del servicio de la empresa cobra mucho más peso que en la creatividad. El trabajo en equipo adquiere mayor importancia, pues no sólo importa el aporte intelectual sino también el trabajo en que dicho aporte se concreta.

Según lo aquí expuesto puede quedar la sensación de no haber encontrado algo “más concreto” acerca de los diversos factores en los que la libertad personal influye. Esto podría ser así si por “más concreto” se entiende sólo lo “más técnico”, lo más aplicable para todas las organizaciones. Sin embargo, ese es precisamente el *quid* del asunto: las soluciones técnicas, exitosas y ampliamente generalizables se dan muy rara vez en la práctica. Esto es así porque, como puede deducirse de este apartado, las personas son la fuente de la innovación y la creatividad, y es lo que en último término varía de empresa a empresa. El rasgo distintivo de las organizaciones, aquello que es realmente único y para el cual es imposible hacer *benchmarking*, son las personas, porque sencillamente no pueden duplicarse. Y eso hace que al tratar de ellas no pueda generalizarse y sólo se puedan dar principios. Porque eso significa tener en cuenta que las personas son libres: que ellas son las que eligen, y que necesitan algo bueno a lo que dirigir su libertad. Ignorar esto es ignorar la realidad humana: reducir las relaciones a orden, en cuanto atributo de la razón, y dejar fuera de ese orden a la voluntad es dejar fuera la libertad¹²².

Así pues, la libertad juega un papel que las empresas deben incluir: así se retomará la sociabilidad del hombre, lo que plantea el reto de la creatividad y la innovación. Alejandro Llano lo expone magistralmente en el artículo ya citado: “El ambiente en el cual la capacidad de innovación y la cultura de responsabilidad brotan con fuerza no es otro que el de la libertad personal y comunitaria. La confianza es el mejor clima para conseguir un ambiente de trabajo estimulante y creativo. [...] Son



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

los propios protagonistas de esa aventura compartida que es una empresa quienes deben cargar con el honor y la responsabilidad de autogestionar su propio trabajo y evaluar con realismo los resultados. Sólo así podrán fulgurar constelaciones innovadoras y creativas”¹²³.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

88

José Carlos Fernández Duarte



CONCLUSIONES

En medio de un cierto caos financiero, iniciado por la crisis de las *subprimes* y ahora insertado plenamente en los mercados bursátiles del mundo, no cesan de oírse sabios consejos técnicos acerca de lo que el sistema económico debió haber hecho para evitar ese caos y la consiguiente crisis. Por otra parte, también se han oído temas y consejos poco “técnicos” que han cobrado relieve. Entre ellos el tema de la confianza en la economía ha tomado cierta preponderancia dentro de las discusiones de los ingenieros financieros, antes sólo preocupados por la predicción de utilidades crecientes.

Algunos ya han visto con claridad que no está de más señalar que la preocupación por la confianza *en el sistema* debería llevar a un estudio detenido de las razones por las que debería confiarse en él. ¿Puede inspirar confianza un sistema compuesto de organizaciones preocupadas únicamente por sus propios intereses, y secundariamente por los intereses de quienes en ellas confían?

La respuesta que el presente estudio proporciona es: *difícilmente*. Pero inmediatamente se propone una solución: ¿no sería mejor confiar en un sistema compuesto por organizaciones –y por ende, personas– preocupadas primariamente por el bien común de todos? La respuesta es: *por supuesto*. De ahí que se propongan ciertos cambios en la base de la conceptualización del sistema empresarial como un primer paso para el cambio de mentalidad.

En este sentido puede decirse que este trabajo es un pequeño paso. Aquí se concluye que el bien común, como finalidad de la empresa, posee las características suficientes para reemplazar a una finalidad primordialmente crematística. Como se ha expuesto, el hecho de que pueda reemplazarla no significa que sea una finalidad contraria a la gene-



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

ración de dinero, como si la empresa tuviera que ser una entidad caritativa. El bien común incluye, como necesaria, la generación del dinero, a la vez que propone que dicha generación tenga una finalidad superior al beneficio económico de un grupo de personas.

Pero, según los parámetros que los mismos economistas se han dado, el bien común no sólo es importante para el éxito económico. El bien común resulta especialmente importante porque muestra que la actividad económica no tiene un sentido únicamente material sino que, está subordinada a fines más altos. Muestra que la actividad empresarial no es algo que a veces resulte éticamente correcto, sino que sólo cuando la actividad es ética, también es empresarial¹²⁴. Así lo expone Cruz Prados: "La cuestión de la ética no puede consistir en preguntarnos qué exigencias éticas gravan sobre una eficacia económica cuya medida ya conocemos y podemos utilizar. Al contrario, esa cuestión ha de suponer también la pregunta acerca de qué hemos de entender por eficacia económica, por óptimo económico: respecto de qué fines, la eficacia económica es eficacia"¹²⁵.

El bien común recupera el sentido integral de la actividad del hombre en la empresa, enlazándola tanto con el bien de la sociedad como con el bien humano. El hombre, dentro de la empresa, no realiza sólo una actividad en sí indiferente, que en el fondo le sirve para obtener fines privados. Esta es solo una perspectiva, y ciertamente bastante empobrecedora, del trabajo humano. El trabajo dentro de la empresa puede convertirse en sí mismo en una manera de perfeccionamiento de las potencias propiamente humanas, una forma de colaborar junto con otras personas en la creación de algo más que cosas puramente materiales. Para ello es necesario que la finalidad de su trabajo sea común, en el sentido de que todos puedan participar en ella sin necesidad de que disminuya.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Este verdadero “ganar-ganar” se puede dar al insertar el bien común en el ámbito empresarial. Ahora, no puede darse sin la libre participación del hombre. Nadie puede colaborar con otros y al mismo tiempo crecer personalmente, si no lo hace libremente. De ahí que se haya expuesto más detenidamente la libertad personal: porque sin libertad personal no hay bien común, y sin un bien común la libertad corre el riesgo de quedarse en pura independencia de los demás y no encontrar su verdadero destino.

De ahí que haya sido necesario exponer los fundamentos de la libertad personal. Sin esta no puede participarse del bien común. Pero, como también se ha dicho, sin bien común, sin una tarea en la que se trabaje con otros y para otros en el sentido más pleno de colaboración, es decir, en un objetivo que sea común, tampoco puede decirse que el hombre sea totalmente libre. Debe recordarse que las personas no crecen solamente por alcanzar un objetivo, sino también en el proceso de alcanzar, en los medios que utilizan para lograrlo. Por ello no cabe la disociación entre medios de moralidad dudosa y fin loable.

Se ha visto aquí que el bien común tiene, por decirlo de alguna manera, potencia suficiente para explicar el fenómeno de la empresa, y cuál es el rol de los participantes dentro de la empresa y de la empresa dentro de la sociedad. No se trata en este caso de una herramienta más de dirección, de un *slogan* posible del *management*, de títulos sugerentes de libros de dirección estratégica del tipo de *Dirección de empresas a través del bien común*. Se trata de colaborar en el “giro copernicano” que muchos de los autores aquí citados han iniciado y siguen desarrollando: que la economía sea para el hombre, y no el hombre para la economía, en el sentido en que la Doctrina Social de la Iglesia lo ha entendido.

¿Qué cauces de investigación deja abiertos este estudio? Tal vez el más importante, y muy probablemente también el más arduo, sea el de elaborar un aparato teórico que presente no sólo una teoría de la firma,



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

sino también las consecuencias prácticas del bien común como finalidad de la empresa, ya no sólo en la libertad personal, sino en los variados aspectos que componen dicha organización. Esta, por ejemplo, ha sido la línea de Michael Naughton¹²⁶, aunque sin buscar aún la elaboración de un sistema completo.

Otra línea importante es la investigación de los contenidos concretos –ya no sólo de los principios, como aquí se ha hecho– del bien común dentro de la empresa, y cómo puede lograrse dicha realización: qué cualidades debe tener y qué acciones debe realizar el directivo que esté al frente de una empresa.

En ese campo queda abierta también la investigación acerca de las características que debe tener la educación en las ciencias empresariales, en orden a realizar esos contenidos concretos. Hasta el momento esta enseñanza ha sufrido un incremento desmedido de la importancia de las ciencias financieras, como si el componente más importante de la administración fueran los números, y no las personas. Es necesario encontrar un equilibrio entre las ciencias humanas y las ciencias financieras, no sólo de horas o número de asignaturas, sino de enfoques complementarios.

Polo engloba de alguna manera lo que la presente investigación ha querido aportar, hablando de la necesidad de recuperar un fin común, y de las consecuencias que tiene para la libertad personal y la responsabilidad¹²⁷. Bien es cierto que si el hombre quiere ser libre debe hacerse cargo de las consecuencias: pero ellas están ligadas a objetivos, pues “consecuencias y objetivos son inseparables”. De ahí que cuando esto se ignora, lo único que quede sea el consecuencialismo, que en el fondo es una mentira: nunca se pueden saber todas las consecuencias que afectarán en el futuro a la decisión tomada en el presente. Esto es más patente en la empresa, donde las decisiones se toman sobre personas, y estas son “un centro de iniciativas”. Así, sólo quedan dos alternativas:

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

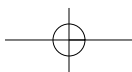
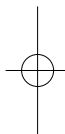
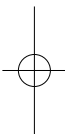
o alcanzar el fin en común, de tal manera que se comparta el objetivo y se valoren también las consecuencias en quienes comparten el objetivo; o la búsqueda de lo imposible: prevenir la iniciativa ajena y cercearla, pues el mejor modo de evitar las consecuencias negativas es imposibilitando que los demás puedan hacer algo al respecto. De esta última manera se impiden la verdadera creatividad y la innovación.

El mensaje final –concluyendo con Polo– es claro: “la iniciativa empresarial se despliega desde la libertad moral o es una iniciativa desvencijada”¹²⁸. Y el bien común es una buena manera de insertar nuevamente la libertad moral dentro de esa nueva iniciativa empresarial que necesita la sociedad.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte



NOTAS

1 Argandoña, A. (2005)

2 Fontrodona, J. y Sison, A.J. (2007) pp. 65-92.

3 Argandoña, A. (2005), p. 1.

4 Llano, C. (1997), p. 224.

5 Alford, H.J. y Naughton, M. (2001), pp. 38-69.

6 Sada Fernández, R. (1997), p. 30; Rhonheimer, M. (2000), p.166. Para este último, sin embargo, “el término ‘moral’ es superfluo: sería suficiente decir que es el bien que el hombre persigue cuando actúa como hombre, esto es, voluntariamente, y por tanto en virtud de una tendencia guiada por la razón”.

7 Messner, J. (1967), p. 199.

8 Messner, J. (1967), pp. 1121-1130.

9 Millán Puelles, A. (1976), p. 112.

10 Así lo entiende también Messner, J. (1960), p. 355.

11 Millán Puelles, A. (1971), p. 225.

12 Forment. E. (1994), p. 811.

13 Forment. E. (1994), p. 814.

14 Messner, J. (1967), p. 162.

15 Lázaro, R. (2003), pp. 350-351.

16 Utz, A.F. (1961), pp. 128-133.

17 Millán Puelles, A. (1982), p. 44.

18 Cruz Prados, A. (2006), p. 370.

19 Spaemann, R. (1991), p. 171.

20 Spaemann lleva a cabo un desarrollo magistral de la justificación del hombre como ser absoluto en el libro citado, pp. 175-178. Véase también Spaemann, R. (1989), pp. 95-119.

21 González, A.M. (1996), p. 49.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

- 22 Cruz Prados, A. (2006), p. 371.
- 23 Millán Puelles, A. (1982), p. 55.
- 24 Utz, A.F. (1961), p. 352.
- 25 Forment, E. (1994), p. 799.
- 26 Utz, A.F. (1961), p. 167.
- 27 Millán Puelles, A. (1976), p. 122.
- 28 Millán Puelles, A. (1976), p. 109.
- 29 Utz, A.F. (1961), p. 175.
- 30 Alvira Domínguez, R. (2008).
- 31 Velázquez, M. (1992), p. 28.
- 32 Lázaro, R. (2001), p. 43.
- 33 Messner, J. (1967), p. 201.
- 34 Massini, C.I. (1994), pp. 817-820.
- 35 Melé, D. (2001), p. 197.
- 36 Llano, C. (1997), p. 232.
- 37 Llano, C. (1997), p. 233.
- 38 Pérez López, J.A. (2000), p. 198.
- 39 Pérez López, J.A. (2000), p. 205.
- 40 Pérez López, J.A. (2000), p. 211.
- 41 Alford, H.J. y Naughton, M. (2001), pp. 40-64.
- 42 Alford, H.J. y Naughton, M. (2001), p. 45.
- 43 Alford, H.J. y Naughton, M. (2002).
- 44 Así los define Freeman, el primero en proponer el modelo de los *stakeholders*. Ver Freeman, R. (1984).
- 45 Melé, D. (2001), pp. 190-213.
- 46 Mintzberg, H. (1992), p. 5.
- 47 García Ruiz, P. (1993), pp. 33-41.
- 48 García Ruiz, P. (1993), pp. 44-45.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

49 García Ruiz, P. (1993), p. 50.

50 García Ruiz, P. (1993), p. 54.

51 Pérez López, J.A. (1990).

52 Spaemann, R. (2005), p. 138.

53 Rosanas, J.M. y Velilla, M. (2006), pp. 55-62.

54 Rosanas, J.M. (2004).

55 Martín Algarra, M. (2003).

56 Los individuos dejan de ser “partes del sistema” y se convierten en personas, cuyas vidas dentro y fuera de la organización cobran especial relieve, pues reflejan el modo de ser personal.

57 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 123.

58 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 114.

59 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 131.

60 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 136.

61 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 141.

62 Un tratamiento político de la votación, la representación y su relación con el bien común puede verse en Prados Cruz, A. (2006), pp. 428-435.

63 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 141.

64 Messner, J. (1967), p. 235.

65 Martínez-Echevarría, M.A. (2003).

66 Aunque literalmente no lo lleguen a decir, este concepto se puede deducir de las explicaciones sobre la libertad de Carlos Llano y Millán Puellés, entre otros. Sí lo dice expresamente, en cambio, Clavell, que se apoya precisamente en dichas explicaciones y, valiéndose de ésta definición, muestra la relación entre libertad y la elección del bien común por antonomasia, Dios. Clavell, L. (2002), pp. 63-81.

67 Polo, L. (2005), p. 56.

68 Llano, C. (1983), pp. 88-90.

69 Polo, L. (2007), pp. 12-52.

70 Un desarrollo completo de las dimensiones puede encontrarse en Melendo, T. (1994), pp. 583-602.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

- 71 Millán Puelles, A. (1995), p. 148.
- 72 Llano, C. (2002), p. 193.
- 73 Llano, C. (1983), pp. 62-66.
- 74 Polo, L. (2007), p. 45.
- 75 Pérez López, J.A. (2000), pp. 259-260.
- 76 Polo, L. (2007), p. 82.
- 77 Llano, C. (1991), pp. 116-118.
- 78 Fontrodona, J. y Sison, A.J. (2007), pp. 69-71.
- 79 Llano, C. (1990), p. 42.
- 80 Polo, L. (2007), p. 83.
- 81 Alvira Domínguez, R. (1976), p. 74.
- 82 Polo, L. y Llano, C. (1997), p. 159.
- 83 Drucker, P.F. (1991), p. 33.
- 84 Llano, C. (1983), pp. 30-37.
- 85 Argandoña, A. (2006), pp. 11-13.
- 86 Es otra manera de exponer lo que clásicamente se ha llamado la doctrina del acto moral indirecto. El hombre, como creen las doctrinas pragmatistas, no es sólo responsable de sus resultados, sino también de las razones que le llevan a elegir una acción determinada. Llano, C. (1990), pp. 87 y ss.
- 87 Como bien indica Carlos Llano, "las acciones son de los individuos". Ver Llano, C. (2002), p. 202.
- 88 Así lo expone Domènec Melé con su teoría de los círculos concéntricos de responsabilidad. Véase el apartado de "Actuación social de la empresa" en Pastor Bodmer, A. (ed.) (1997).
- 89 Llano, C. (2002), p. 193.
- 90 Messner realiza una exposición suficientemente clara a través del criterio de proporcionalidad en la partición del bien común de toda la sociedad. Ahondar en dichos criterios desviaría de la exposición sobre la libertad, que es la aquí se realiza. Messner, J. (1967), pp. 213-221.
- 91 Williams, K. (2007), p. 17.



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- 92 Krackhardt, D. y Hanson, J.R. (1993), pp. 104-111; Cross, R.; Borgatti, S.P. y Parker, A. (2002), pp. 25-46; Cross, R.; Nohria, N. y Parker, A. (2002), pp. 67-75; Williams, K. (2007); Allen, J.; James, A.D. y Gamlen, P. (2007), pp. 179-196; Cross, R.; Linder, J. y Parker, A. (2007), pp. 14-29.
- 93 Cross, R.; Nohria, N. y Parker, A. (2002), p. 29.
- 94 Cross, R.; Nohria, N. y Parker, A. (2002), p. 40.
- 95 Krackhardt, D. y Hanson, J.R. (1993), p. 111.
- 96 Llano, A. (2003), pp. 12-24.
- 97 Levitt, T. (1963), pp. 72-83.
- 98 Amabile, T.M. (1998), pp. 76-87; Vilà, J. y Muñoz-Najár, J.A. (2007).
- 99 Allen, J.; James, A.D. y Gamlen, P. (2007).
- 100 Cross, R.; Linder, J. y Parker, A. (2007), p. 20.
- 101 Cross, R.; Linder, J. y Parker, A. (2007), p. 20.
- 102 Cross, R.; Linder, J. y Parker, A. (2007), p. 26.
- 103 Llano, A. (2007), p. 17.
- 104 Cross, R.; Linder, J. y Parker, A. (2007), p. 20; Moss Kanter, R. (2006), pp. 73-83.
- 105 Llano, A. (2003), p. 14.
- 106 Amabile, T.M. (1998), p. 79.
- 107 Moss Kanter, R. (2006), p. 80.
- 108 Cross, R.; Nohria, N. y Parker, A. (2002), pp. 30-31.
- 109 Llano, C. (1991), pp. 146-150.
- 110 Los ya mencionados de Cross, Moss Kanter y Allen. También puede verse Dobni, C.B. (2008), pp. 43-50.
- 111 Levinson, H. (2003), p. 111.
- 112 Llano, C. (1997), p. 243.
- 113 Bañares, L. (1994), p. 112.
- 114 Llano, A. (2003), p. 17.
- 115 Baucus, M.; Norton, W.; Baucus, D. y Human, S. (2008), pp. 97-115.
- 116 Ruppel, C. y Harrington, S. (2000), pp. 313-328.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

- 117 Cross, R.; Linder, J. y Parker, A. (2007), p. 25.
- 118 Carlos Llano dedica un capítulo entero de su libro *Falacias y ámbitos de la creatividad* –citado anteriormente– a desarrollar esta idea.
- 119 Drucker, P.F. (2002), p. 102.
- 120 Bañares, L. (1994), p. 214.
- 121 Llano, A. (1996).
- 122 Llano, C. (1991), p. 119.
- 123 Llano, A. (2003), p. 17.
- 124 Llano, C. (1991), p. 21.
- 125 Cruz Prados, A. (2006), p. 318.
- 126 Cortright, S.A y Naughton, M. (eds.) (2002).
- 127 Polo, L. (2007), p. 145.
- 128 Polo, L. (2007), p. 146.



BIBLIOGRAFÍA

Alford, Helen J. y Naughton, Michael (2001), *Managing as if Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organization*, Catholic Social Tradition Series, University of Notre Dame Press, Indiana.

Alford, Helen J. y Naughton, Michael (2002), "Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business", en Naughton, Michael (ed.), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Indiana, pp. 27-47.

Allen, James; James, Andrew D. y Gamlen, Phil (2007), "Formal Versus Informal Knowledge Networks in R&D: a Case Study Using Social Network Analysis", *R&D Management*, vol. 37, nº 3, pp. 179-196.

Alvira Domínguez, Rafael (2008), "Justicia Social y Bien Común en las diferentes esferas de la sociedad", presentada en XIV Sesión Plenaria Academia Pontificia de las Ciencias Sociales, Roma.

Alvira Domínguez, Rafael (1976), *¿Qué es la libertad?*, Biblioteca cultural RTVE, EPE-SA, Madrid.

Amabile, Teresa M. (1998), "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, vol. 76, nº 5, pp. 76-87.

Argandoña, Antonio (2006), "Eficiencia Económica, Ética y Responsabilidad Corporativa", dictada en *Presentación de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, IESE.

Argandoña, Antonio (2005), "Firm, Market Economy and Social Responsibility", *IESE Working Paper*, nº 600.

Bañares Parera, Leticia (1994), *La cultura del trabajo en las organizaciones*, Rialp, Madrid.

Baucus, Melissa; Norton, William; Baucus, David y Human, Sherrie (2008), "Fostering Creativity and Innovation Without Encouraging Unethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, nº 1, pp. 97-115.

Clavell, Lluís (2002), "El hombre como ser libre", en *Actas del III Simposio Internacional fe cristiana y cultura contemporánea "Idea Cristiana del hombre"*, EUNSA, Pamplona, pp. 63-81.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

101

Cortright, Steven A y Naughton, Michael (2002), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, Catholic Social Tradition Series, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana

Cross, Rob; Borgatti, Stephen P. y Parker, Andrew (2002), "Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration", *California Management Review*, vol. 44, nº 2, pp. 25-46.

Cross, Rob; Linder, Jane y Parker, Andrew (2007), "Charged Up: Managing the Energy that Drives Innovation", *Management Quarterly*, vol. 48, nº 2, pp. 14-29.

Cross, Rob; Nohria, Nitin y Parker, Andrew (2002), "Six Myths about Informal Networks and How to Overcome them", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, nº 3, pp. 67-75.

Cruz Prados, Alfredo (2006), *Ethos y Polis: bases para una reconstrucción de la Filosofía Política*, Colección filosófica de la Universidad de Navarra, EUNSA, Pamplona.

Dobni, C. Brooke (2008), "The DNA of Innovation", *Journal of Business Strategy*, vol. 29, nº 2, pp. 43-50.

Drucker, Peter F. (1991), *Drucker in the "Harvard Business Review"*, Harvard Business School Press, Boston.

Drucker, Peter. F. (2002), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 80, nº 8, pp. 95-103.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo J. (2007). "Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 10, nº 2, pp. 65-92.

Freeman, R. Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston.

García Ruiz, Pablo (1993), *Poder y sociedad: la sociología política en Talcott Parsons*, EUNSA, Pamplona.

González, Ana Marta (1996), *Naturaleza y dignidad: un estudio desde Robert Spaemann*, EUNSA, Pamplona.

Hurley, Robert F. (2006), "The Decision to Trust", *Harvard Business Review*, vol. 84, nº 9, pp. 55-62.

Moss Kanter, Rosabeth (2006), "Innovation: The Classic Traps", *Harvard Business Review*, vol. 84, nº 11, pp. 72-83.



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Krackhardt, David y Hanson, Jeffrey R. (1993), "Informal Networks: the Company Behind the Charts", *Harvard Business Review*, vol. 71, nº 4, pp. 104-111.

Lázaro, Raquel (2003), "Adam Smith: individuo, organización social y participación", *Anuario Filosófico*, vol. 36, nº 75-76, pp. 345-364.

Lázaro, Raquel (2001), *Adam Smith: interés particular y bien común*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 84, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Levinson, Harry (2003), "Management by Whose Objectives?", *Harvard Business Review*, vol. 81, nº 1, pp. 107-116.

Levitt, Theodore (1963), "Creativity is not Enough", *Harvard Business Review*, vol. 41, nº 3, pp. 72-83.

Llano Cifuentes, Carlos (1983), *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México.

Llano Cifuentes, Carlos (1990), *El empresario ante la motivación y la responsabilidad*, McGraw-Hill, México.

Llano Cifuentes, Carlos (1991), *El empresario y su acción*, McGraw-Hill, México.

Llano Cifuentes, Carlos (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.

Llano Cifuentes, Carlos (2002), *Falacias y ámbitos de la creatividad. El acto de la creación en la empresa*, Limusa, México.

Llano, Alejandro (2003), "Inspirar la innovación", IESE. *Revista de Antiguos Alumnos*, vol. 89, pp. 12-24.

Llano, Alejandro (1996), *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 61, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Martín Algarra, Manuel (2003), *Teoría de la comunicación: una propuesta*, Tecnos, Madrid.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2003), *Los orígenes de la teoría de la empresa*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 88, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Massini, Carlos I. (1994), "Privatización y comunidad del bien humano", *Anuario Filosófico*, vol. 27, nº 2, pp. 817-828.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

Melé, Domènec (2001), "Not Only Stakeholders Interests: the Firm Oriented Toward the Common Good", en Naughton, Michael (ed.), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Indiana.

Melendo, Tomás (1994), "Las dimensiones de la libertad", *Anuario Filosófico*, vol. 27, nº 2, pp. 583-602.

Messner, Johannes (1960), *La cuestión social*, Rialp, Madrid.

Messner, Johannes (1967), *Ética Social, Política y Económica a la luz del Derecho Natural*, Rialp, Madrid.

Millán Puelles, Antonio (1971), "Bien Común" en *Gran Enciclopedia Rialp*, vol. 4, Rialp, Madrid.

Millán Puelles, Antonio (1976), *Sobre el hombre y la sociedad*, Rialp, Madrid.

Millán Puelles, Antonio (1982), *Persona humana y Justicia Social*, Rialp, Madrid.

Millán Puelles, Antonio (1995), *El valor de la libertad*, Rialp, Madrid.

Mintzberg, Henry (1992), *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona.

Pastor Bodmer, Alfredo (1997), *La aportación de la empresa a la sociedad*, Folio, Barcelona.

Pérez López, Juan Antonio (2000), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Pérez López, Juan Antonio (1990), *El poder... ¿para qué?*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 29, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Polo, Leonardo y Llano, Carlos (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid.

Polo, Leonardo (2007), *Las organizaciones primarias y las empresas. Segunda sección*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 100, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Polo, Leonardo (2005), "La libertad trascendental", *Cuadernos de Anuario Filosófico*, Serie Universitaria, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Rhonheimer, Martin (2000), *La perspectiva de la moral: fundamentos de la Ética Filosófica*, Rialp, Madrid.

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Rosanas, Josep. M. (2004), "Bounded Rationality, Value Systems and Time-Inconsistency of Preferences as Rational Foundations for the Concept of Trust", *IESE Working Paper*, n° 567.

Rosanas, Josep. M. y Velilla, Manuel (2003), "Bases motivacionales de la identificación, la lealtad y la confianza en un modelo antropológico de las organizaciones", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 6, n° 1, pp. 163-178.

Ruppel, Cynthia. P. y Harrington, Susan. J. (2000), "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, vol. 25, n° 4, pp. 313-328.

Sada Fernández, Ricardo (1997), *Curso de Ética General y Aplicada*, MiNos. México D.F.

Spaemann, Robert (1989), *Lo natural y lo racional: ensayos de antropología*. Rialp, Madrid.

Spaemann, Robert (1991), *Felicidad y benevolencia*, Rialp, Madrid.

Spaemann, Robert (2005), "Confianza", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 8, n° 2, pp. 131-148.

Utz, Arthur Fridolin (1961), *Ética Social*, vol. 1, Herder, Barcelona.

Velásquez, Manuel (1992), "International Business, Morality, and the Common Good", *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, n° 1, pp. 27-40.

Vilà, Joaquim y Muñoz-Nájar, José Antonio (2007), "El sistema de la innovación: competencias directivas y organizativas para innovar", *IESE Occasional Paper*, OP-7/19.

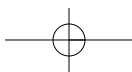
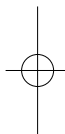
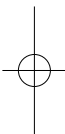
Williams, Kathy (2007), "Employees Turn to "Informal Organization"", *Strategic Finance*, vol. 89, n° 3, p. 17.



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

105



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

En español

- | | | | |
|------|---|------|--|
| Nº1 | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i>
Vittorio Mathieu | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i>
Agustín González Enciso |
| Nº2 | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i>
Leonardo Polo | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i>
José Antonio Doral |
| Nº3 | <i>La responsabilidad social del empresario</i>
Enrique de Sendagorta | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i>
Alejandro Llano |
| Nº4 | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i>
Juan Antonio Pérez López | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i>
Jesús Arellano |
| Nº5 | <i>Empresa y Cultura</i>
Fernando Fernández | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i>
Rafael Alvira |
| Nº6 | <i>Humanismo y Empresa</i>
Cruz Martínez Esteruelas | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i>
Jose M. Basagoiti |
| Nº7 | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i>
Peter Koslowski | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i>
Tomás Melendo |
| Nº8 | <i>La estrategia social de la empresa</i>
Manuel Herrán Romero-Girón | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i>
Manuel López Merino |
| Nº9 | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i>
Carlos Llano | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i>
Tomás Melendo |
| Nº10 | <i>El altruísmo en la empresa</i>
George Gilder | Nº22 | <i>La revolución social del management</i>
Tomás Calleja |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i>
Leonardo Polo | Nº23 | <i>Indicadores de la madurez de la personalidad</i>
Enrique Rojas |
| Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i>
Joan Fontrodona | Nº24 | <i>Empresa y sistemas de cooperación social</i>
Ignacio Miralbell |
| | | Nº25 | <i>Humanismo para la dirección</i>
Miguel Bastons |



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- | | | | |
|-------|---|-------|---|
| Nº 26 | <i>Actualidad del humanismo empresarial</i>
Alejandro Llano | Nº 40 | <i>Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad</i>
José María Ortiz |
| Nº 27 | <i>Notas sobre la cultura empresarial</i>
Rafael Gómez Pérez | Nº 41 | <i>La inserción de la Persona en la Empresa</i>
Armando Segura |
| Nº 28 | <i>La importancia de la dinámica política para el directivo</i>
Manuel Alcaide Castro | Nº 42 | <i>Humanismo pericial</i>
Higinio Marín |
| Nº 29 | <i>El poder...¿Para qué?</i>
Juan Antonio Pérez López | Nº 43 | <i>Dimensión humanista de la energía</i>
Tomás Calleja |
| Nº 30 | <i>La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo</i>
Daniel Bell | Nº 44 | <i>La empresa entre lo privado y lo público</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría |
| Nº 31 | <i>La gestión del cambio en la empresa</i>
Juan A. Díaz Alvarez | Nº 45 | <i>Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa</i>
Santiago García Echevarría |
| Nº 32 | <i>Hacia un mundo más humano</i>
Leonardo Polo | Nº 46 | <i>Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica</i>
Alejo J. Sison |
| Nº 33 | <i>Estudio histórico sistemático del humanismo</i>
Higinio Marín | Nº 47 | <i>La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible</i>
Pablo García Ruiz |
| Nº 34 | <i>Humanismo estamental</i>
Higinio Marín | Nº 48 | <i>La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos</i>
Santiago García Echevarría |
| Nº 35 | <i>Consideraciones sobre el activo humano de la empresa</i>
Tomás Calleja | Nº 49 | <i>Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico</i>
Alejo J. Sison |
| Nº 36 | <i>Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean</i>
(Sólo para empresarios)
José María Ortiz | Nº 50 | <i>Valores éticos de la empresa</i>
Juan Cruz |
| Nº 37 | <i>La Etica de la Sociedad de Consumo</i>
Antonio Argandoña | Nº 51 | <i>La empresa virtuosa</i>
José María Ortiz |
| Nº 38 | <i>Hacia una Economía Política Humanista</i>
Ludwig Erhard | | |
| Nº 39 | <i>Las referencias sociales de la empresa</i>
Tomás Calleja | | |

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- | | | | |
|-------|---|-------|---|
| Nº 52 | <i>Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad</i>
Miguel Bastons | Nº 64 | <i>Estado, sociedad civil y empresa</i>
Tomás Calleja |
| Nº 53 | <i>Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica</i>
Alejo J. Sison | Nº 65 | <i>Sobre la confianza</i>
Richard Brisebois |
| Nº 54 | <i>La familia: un imperativo para la empresa</i>
Ramón Ibarra | Nº 66 | <i>El protagonismo social de la empresa</i>
Tomás Calleja |
| Nº 55 | <i>Variaciones sobre una crisis</i>
Tomás Calleja | Nº 67 | <i>Dimensiones estéticas de la empresa</i>
Rafael Alvira |
| Nº 56 | <i>Pobreza, productividad y precios</i>
Paolo Savona | Nº 68 | <i>La empresa como realidad estética</i>
Ana Fernández |
| Nº 57 | <i>Lo común y lo específico de la crisis moral actual</i>
Rafael Alvira | Nº 69 | <i>De la estética a la ética de la comunicación interna</i>
Iñaki Vélaz |
| Nº 58 | <i>La ética empresarial: una aproximación al fenómeno</i>
Manuel Guillén | Nº 70 | <i>La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?</i>
Santiago García Echevarría |
| Nº 59 | <i>La dimensión política de la economía</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 71 | <i>La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada</i>
Fernando Múgica |
| Nº 60 | <i>Sobre la cooperación competitiva</i>
Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 72 | <i>El Empresario servidor - líder</i>
Enrique de Sendagorta |
| Nº 61 | <i>Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento</i>
Alejandro Llano | Nº 73 | <i>Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual</i>
Guido Stein |
| Nº 62 | <i>La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar</i>
Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 74 | <i>Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad</i>
Guido Stein |
| Nº 63 | <i>La persona humana en la empresa de fin de siglo</i>
Carlos Llano | Nº 75 | <i>La literatura anglo-americana de la propiedad</i>
Alejo José Sison |
| | | Nº 76 | <i>La empresa como sujeto de las relaciones internacionales</i>
Javier Herrero |



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- | | | | |
|-------|---|-------|---|
| Nº 77 | <i>Clima y cultura empresarial</i>
Iñaki Vélaz | Nº 88 | <i>Los orígenes de la Teoría de la Empresa</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría |
| Nº 78 | <i>Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica</i>
Agustín González Enciso | Nº 89 | <i>Un modelo para comprender la empresarialidad</i>
Eduardo García Erquiaga |
| Nº 79 | <i>Hacia una nueva teoría de la empresa</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 90 | <i>Dirección de empresas en la economía del conocimiento</i>
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz |
| Nº 80 | <i>Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa</i>
Tomás Calleja | Nº 91 | <i>El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas</i>
Omar Urrea Romero |
| Nº 81 | <i>La empresa entre el psicologismo y el conductismo</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 92 | <i>Los contratos son lo que son</i>
José Antonio Doral |
| Nº 82 | <i>La tercera vía en Wilhelm Röpke</i>
Jerónimo Molina Castro | Nº 93 | <i>Introducción al octógono</i>
Manuel Alcázar García |
| Nº 83 | <i>Teorías de la empresa y crisis de la modernidad</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 94 | <i>Consensualismo y gobierno político</i>
María Alejandra Vanney |
| Nº 84 | <i>Adam Smith: Interés particular y bien común</i>
Raquel Lázaro Cantero | Nº 95 | <i>La relación entre Política y Ética en Charles Péguy</i>
Antoinette Kankindi |
| Nº 85 | <i>Violencia y modelos sociales. Una visión humanista</i>
Tomás Calleja Canelas | Nº 96 | <i>Las Racionalidades de la Economía</i>
Ricardo F. Crespo |
| Nº 86 | <i>El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía</i>
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo | Nº 97 | <i>Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre</i>
Juan González Pérez |
| Nº 87 | <i>Visiones racionalistas y románticas de la empresa</i>
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría | Nº 98 | <i>La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil</i>
Alberto Serna |
| | | Nº 99 | <i>Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección</i>
Leonardo Polo |

EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico. El giro social del acceso al crédito.*
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno..*
María Alejandra Vanney

En inglés

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*
Daniel Bell



EL BIEN COMÚN COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

José Carlos Fernández Duarte

111

